



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“Estrategia de comunicación interna para el Instituto Mexicano de  
Investigación de Familia y Población, AC.”

TESIS

Que para obtener el título en:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, especialidad en Comunicación  
Organizacional

Presenta:

Ana Delia Barriga Dávila

Directora de tesis:

Maestra. Virginia Estela Reyes Castro

Ciudad Universitaria, julio del 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTO:**

**A mis padres:** *por darme el aliento preciso para hacer mis sueños realidades, por sus cuidados y regaños, por ser mi mejor suerte.*

**A mis hermanos:** *por la grata compañía, cariño y apoyo incondicional.*

**A mi asesora:** *por sus múltiples enseñanzas, paciencia y comprensión.*

**A IMIFAP:** *por confiar en mí.*

**A ti:** *por el amor y motivación decisiva que me das, Te amo.*

**¡Muchas Gracias!**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Comunicación.....	6-7
1.2 Comunicación Organizacional.....	16
1.3 Comunicación Interna.....	20
1.3.1 Comunicación Externa.....	26
1.4 Estrategia de Comunicación.....	30
1.5 Metodología de una estrategia de comunicación interna.....	36
CAPITULO 2. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)	
2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil.....	45-48
2.2 Definiendo a las OSC.....	49
2.3 Aspectos legales de las OSC.....	53
2.4 Clasificación y función social de las OSC.....	57
CAPITULO 3. INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, A. C (IMIFAP, AC)	
3.1 IMIFAP, AC/Misión y objetivos organizacionales.....	61
3.2. Constancia de Inscripción en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal.....	63
3.3 Historia.....	64
3.4 Organigrama, Consejo y miembros consultivos.....	67-68
3.5 Productos y Servicios.....	69
3.6 Públicos/Beneficiarios.....	75
3.7 Patrocinio / Logros.....	76-78

CAPITULO 4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, A.C. (IMIFAP).

4.1 Análisis situacional.....	79
4.2 Diagnóstico.....	81
4.3 Planeación/ Análisis (FODA).....	87
4.4 Estrategia de comunicación interna/Medios a emplear (tácticas).....	90
4.5 Evaluación.....	107

CONCLUSIONES.....	109
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	114
-------------------	-----

ANEXO.....	119
------------	-----

1. Cuestionario aplicado
2. Gráficas de los resultados

## INTRODUCCIÓN

El entorno en que coexiste un país como el nuestro con tantas contrariedades y dificultades económicas, políticas, sociales y ecológicas, exige la confluencia de fuerzas, ideas y acciones de los diversos actores sociales (gobierno, iniciativa privada, sociedad civil y profesionistas) que permitan y generen mejores respuestas de cómo satisfacer las necesidades primarias del ser humano, que desde tanto tiempo y aún hoy, la sociedad demanda.

Esta investigación, tiene como objetivo principal elaborar una estrategia de comunicación interna para el Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, AC.(IMIFAP), que le permita optimizar, agilizar y perfeccionar su comunicación interna, así como lograr la cohesión, motivación e integración de los esfuerzos de sus trabajadores, para el logro de sus objetivos organizacionales. Dicha propuesta, pretende mitigar y/o cesar la situación de crisis laboral dentro del Instituto que se presenta al momento del estudio, la cual refiere un alto índice de rotación de personal, descontrol, desorganización, desmotivación y desinformación.

Se ha elegido como estudio de caso a IMIFAP, por consentimiento de la directiva, acceso a la información, experiencia laboral propia, pero principalmente por la labor humanitaria que realiza y al público que atiende, por ello en esta investigación, se propone fortalecer el Instituto desde el interior, para que logre entrar con mayor osadía en la escena política del país e incidir

con nuevas propuestas que sí benefician directamente a la población más desprotegida y relegada.

En el desarrollo de la tesis se utilizó principalmente el método de investigación deductivo, al abordar el tema de una manera general concluyendo con un caso particular y práctico, dando inicio en los primeros capítulos con el marco conceptual y definitorio en torno a la comunicación y organización, para posteriormente hablar de la comunicación organizacional sus métodos y aplicaciones, ejemplificadas en una estrategia de comunicación interna como propuesta final de la tesis,

Para definir con mayor claridad como está constituido el trabajo, a continuación se detallan los temas a desarrollar en cada uno de los cuatro capítulos realizados.

En el primer apartado, se define el concepto de comunicación, retomando a diversos autores, así como los elementos y características del proceso comunicativo; además de determinar la correlación y dependencia entre la información y la comunicación, como elementos inherentes en la vida del ser social.

Posteriormente se describe la Comunicación Organizacional, la cual es considerada como una disciplina que realiza diversas actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de una organización tanto al interior como al exterior de ella, además de analizar,

crear y/o modificar las redes y el flujo de comunicación, con la finalidad de optimizar el logro de objetivos organizacionales, a través del uso conveniente de diferentes medios de comunicación. Por último, se define la estrategia de comunicación y se establece una metodología para su planteamiento, desarrollo e implementación.

En el segundo capítulo, se contextualiza el universo de nuestro objeto de estudio IMIFAP, AC., es decir, se describe el entorno legal en que se desenvuelven las Organización de la Sociedad Civil (OSC), así como sus características, posible clasificación y función social.

En el tercer capítulo, se detalla y presenta el Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, AC., a través de su historia, misión y objetivos organizacionales, además de su constancia de Inscripción en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal, organigrama, consejo y miembros consultivos, así como también sus productos, servicios, públicos y beneficiarios.

Por último, en el capítulo cuarto, se retoma la metodología para la elaboración de una estrategia de comunicación interna, y se desarrollan los pasos siguientes: Análisis situacional, Diagnóstico, Planeación (FODA), Estrategia de comunicación interna/Medios a emplear (tácticas) y la Evaluación. Como resultado de la investigación se propone una estrategia de comunicación interna, así como el desarrollo específico de cada una de las tácticas a

implementar, en concordancia con lo expuesto, analizado e investigado en los capítulos anteriores.

El cuestionario que se aplicó a los miembros del Instituto como parte del diagnóstico de la Cultura Organizacional, Clima interno y la Comunicación interna en IMIFAP, así como los resultados obtenidos y graficados, están disponibles en el apartado del Anexo.

Llevar a cabo esta tesis, hace constar la tarea continua de actualización y preparación académica de un comunicólogo organizacional, para enfrentarse a tan diversas organizaciones, ya que éstas invariablemente, cuentan con un sin número de entornos, relaciones, contactos e interdependencias sociales, las cuales deben de ser identificadas y comprendidas de la mejor manera, para desmembrar hábilmente las posibles problemáticas de la organización-cliente, y así ofrecer mejores soluciones comunicativas que les faciliten el alcance de sus objetivos organizacionales.

Se concluye la investigación con la afirmación y convicción de que en toda organización es necesario aplicar estrategias de comunicación continuamente, ya que las relaciones entre los miembros de una organización se establecen gracias a una comunicación; en esos procesos de intercambio de información donde se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos, se comparten sentimientos, pensamientos y propósitos. Por estas razones, toda organización que pretenda alcanzar óptimamente sus objetivos

organizacionales, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información.

La experiencia laboral propia con el Instituto, me ha permitido conocer su dinámica laboral, las relaciones de trabajo y el ambiente al interior, así como acceder a información de primera fuente, facilitando detectar las necesidades de comunicación y organización para mejorar los procesos internos, todo lo cual expreso en el análisis y diagnóstico, esperando reflejarlo en la estrategia final.

## CAPITULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comprender, pensar, definir y hablar de comunicación como aquella posibilidad de encuentro con el otro, nos lleva a considerar una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, económico, político, filosófico, epistemológico, y si se prosigue citando múltiples disciplinas no se acabaría por mencionar todo aquello relacionado o es comunicación. Siendo que, a través de ella se logra la sociabilidad, el entendimiento, la coordinación y la cooperación, posibilitando un crecimiento, sustento y desarrollo en todo aspecto de la vida del ser humano.

Tomando en cuenta el grado de importancia que tiene la comunicación a lo largo de la vida del ser humano, se le ha considerado como un fenómeno y proceso social que se da naturalmente en toda organización; no hay distinción alguna, sí la organización es gubernamental o privada, pequeña, mediana o grande, lucrativa o no., lo que si es evidente, es que dentro y fuera de ésta existe comunicación.

Para entender y llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, se dará una explicación en este primer capítulo de qué es comunicación, la comunicación organizacional y con mayor detalle qué es la comunicación interna, que serán el soporte conceptual de la *Estrategia de comunicación interna para el Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C.*

# 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## 1.1 Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común<sup>1</sup>. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado del término griego (*Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. En castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad, lo que indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad"<sup>2</sup>. En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Siguiendo el raciocinio del concepto, la comunicación responde a la naturaleza misma del ser humano, al ser considerado como el elemento generador y básico de la sociabilidad, ya que mediante éste, el ser humano puede expresar y conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea.

La comunicación es un instrumento esencial en la adaptación del individuo a su medio ambiente. A través de ella, controla los medios para satisfacer sus necesidades básicas. Gracias a la comunicación, no necesita sentirse aislado, ya que puede obtener lo que desea de los demás, expresándole al otro sus carestías.

---

<sup>1</sup> Baterson, Birdwhistell, Goffman, *La nueva comunicación*, 4ª edición, Kairos, Barcelona, 1994. p 12.

<sup>2</sup> Raymond Williams, *Keywords. A Vocabulary of Cultura and Society*, London: Fontana, 1975 p. 337.

La característica básica que distingue a la humanidad de otras especies es la capacidad de crear y compartir significados. Fernández de Collado<sup>3</sup> considera que para que exista comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

La capacidad que tiene el ser humano de crear y compartir significados, le da la posibilidad de convivir en sociedad al comunicarse, haciendo uso del lenguaje<sup>4</sup>, siendo este último un sistema de signos establecidos por convención social.

La comunicación considerada y descrita como proceso social, es tan compleja y variada como el mismo ser humano; es cambiante y versátil. Han sido muchos los enfoques y más aún los intelectuales que han dedicado su estudio a la comunicación, cada uno haciendo una aportación:

Antonio J. Paoli<sup>5</sup> concibe a la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. Según este autor, para comunicarnos, se necesita haber tenido algún tipo de experiencias similares con nuestro interlocutor. Además de considerar a la comunicación como el gran instrumento de relación, que permite relacionar a los individuos entre sí, haciendo posible que los grupos funcionen y las sociedades vivan armoniosamente.

---

<sup>3</sup> Fernández de Collado, Carlos., *La comunicación Humana*, McGraw Hall, México, 1986. p.3-4.

<sup>4</sup> González Alonso, Carlos, *Principios básicos de comunicación*, Trillas, México, 2ª edición. 1997. p. 11.

<sup>5</sup> Ibidem p. 11.

Después de un gran esfuerzo de abstracción definitoria, Antonio Pasqualí<sup>6</sup> finaliza considerando a la comunicación, como la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

La comunicación permite a las personas organizarse; hace posible coordinar sus actividades para lograr objetivos comunes. Unifica las partes interdependientes del sistema organizacional o social. Así que, una sociedad sin comunicación no funcionaría adecuadamente, porque los individuos no se interrelacionarían, dando como resultado una sociedad ineficiente sin cooperación ni participación de sus integrantes.

Por su parte Berelson y Steiner<sup>7</sup> refieren a la comunicación como la transmisión de información de ideas, emociones y habilidades., mediante símbolos; palabras, imágenes, cifras y gráficos. Concluyendo que el acto o proceso de transmisión de información es lo que habitualmente, se llama comunicación.

Como es fácil de apreciar, aún no existe una definición estandarizada del término comunicación, sin embargo, existe un común denominador en la mayoría de las definiciones, el cual es: el intercambio y transmisión de

---

<sup>6</sup> Antonio Pasqualí, *Comprender la Comunicación*, Monte Ávila, Caracas, 1978 p.15.

<sup>7</sup> Reed H. Blae-Edwin O. Haroldsen, *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, 6ta edición, Ediciones Nevomar, México, 1989 p. 3.

información que se lleva a cabo mediante a) la emisión, b) la conducción y c) la recepción de d) un mensaje.<sup>8</sup>

En la definición anterior hacemos referencia al concepto de información que va muy ligado al de comunicación, de hecho hay quienes los suponen sinónimos, por tal razón es necesario aclarar su diferencia y correlación: La información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan de guía de acción, es unidireccional, no exige retroalimentación y puede ser estática. La comunicación es intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más protagonistas<sup>9</sup>

A través de la comunicación, la información se convierte en significados, ya que la información por si sola no siempre garantiza la comunicación; y la información no implica recepción, mientras que la comunicación para que se efectúe merece una respuesta.

Comunicación e información son dos aspectos de la totalidad de una sociedad. La sociedad no puede ser tal sin la comunicación y no puede transformarse sin la información. Ambos conceptos no pueden separarse del estudio de la

---

<sup>8</sup> Aranguren, José Luis, *La comunicación humana*, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1967 p. 11.

<sup>9</sup> Paoli, J. Antonio, *Comunicación e Información, perspectivas teóricas*, Trillas, México, 2004. p 15.

sociedad, de ahí su correlación y dependencia. Si se concibieran como elementos separados perderían su razón de ser, sus raíces y el fundamento de su sentido.

Después de esclarecer la relación y diferencia entre comunicación e información, así como de este breve recorrido entre diversas concepciones de comunicación, entenderemos a la comunicación como un proceso social, por el cual las personas influyen, persuaden e interactúan unas con otras, a través de un intercambio mutuo de información de pensamientos, sentimientos, conocimientos y reacciones, mediante diferentes medios y canales.

Según D. K. Berlo, en el proceso de la comunicación, intervienen seis elementos básicos: 1) la fuente de comunicación, que es el origen del mensaje; 2) el codificador, quien da forma al mensaje; 3) el mensaje; 4) el canal que transmitirá el mensaje; 5) el decodificador, quien lo interpretará y, 6) el destinatario del mensaje.<sup>10</sup>

Para evitar equívocos al utilizar o identificar los elementos del proceso de comunicación, es menester agregar algunas precisiones referentes a cada uno de estos elementos para el desarrollo de la investigación, los cuales en su mayoría, serán tomados del libro El proceso de la comunicación de David K. Berlo., se incluirán otros elementos y autores para complementar el proceso comunicativo.

---

<sup>10</sup> Berlo, David K. El proceso de la comunicación. Ed. El Ateneo, S.A. de CV. México 14ª. Reimpresión, 1992 19-24.

El proceso de comunicación se entenderá como la estructura sistemática que permite la difusión de información con una determinada intención para lograr un objetivo.

Toda situación social de un individuo conlleva una conducta de comunicación persuasiva. La persuasión, va de la mano con el concepto de estímulo, el cual produce una sensación en el organismo de un individuo, y al ser percibido a través de sus sentidos, nace la necesidad de comunicarlo al otro.

El propósito de la comunicación, es la meta del creador o receptor del mensaje. El propósito es afectar a los demás e interactuar con ellos, y transmitir nuestros estímulos o sensaciones, buscando persuadirlo.

La fuente, la define Berlo<sup>11</sup> como persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. La fuente busca expresar sus ideas, necesidades, intenciones e información, siendo estos el propósito por el cual comunicarse.

El codificador, es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma del lenguaje. Traduce o expresa el objetivo de la fuente en mensaje. Existen muchos códigos en la comunicación: visuales, gestos, señales con las manos, lenguajes y escritura, entre otros.

---

<sup>11</sup> Op cit. Berlo, David K. El proceso de la Comunicación. p. 43-44

El mensaje.- El propósito de la comunicación se expresa en un mensaje. Es la traducción de ideas, propósitos e intenciones en un código; es un conjunto sistemático de símbolos.

Un mensaje es una cosa muy complicada. No solamente sus signos tienen significados diferentes para diferentes personas; tiene también dos clases diferentes de significados: Uno de éstos es el significado denotativo: el significado común o de diccionario., el otro significado es el connotativo: el significado emocional o evaluativo, conlleva a una percepción individual del objeto, y esta relacionado con la experiencia personal. <sup>12</sup>

El canal.- Es el portador del mensaje y el conducto por el cual el mensaje es transferido. Mediante el canal se va a considerar la forma y tamaño de encodificar y decodificar el mensaje, para posteriormente trasmitirlo y sea recibido de la manera deseada. Se le considera el vehículo de transporte para el mensaje.

De acuerdo con la clasificación que Abraham Moles<sup>13</sup> hace de los canales, éstos se dividen fundamentalmente en dos: fisiológicos y técnicos. Entre los canales fisiológicos se encuentran el sonido, el tacto, el oído y la vista. Y los canales técnicos son, el canal sonoro y los representados por la radio, el cine, la televisión, la prensa y la fotografía. La función primordial de estos canales es la de constituirse en una prolongación de los canales fisiológicos.

---

<sup>12</sup> Schramm Wilbur, *La ciencia de la comunicación humana*, Editorial Roble, 5ta edición, 1975. p 18

<sup>13</sup> Moles, Abraham, *Diccionario de la comunicación*, Editorial Planeta, 1975.

El decodificador.- Traduce e interpreta el mensaje y le da forma para ser éste utilizable por el receptor. El decodificador descifra los códigos.

El receptor, es quien recibe el mensaje. Sin fuente ni receptor no existe la comunicación. El ruido, son los factores que distorsionan la calidad de una señal. Estos factores reducen la fidelidad y la efectividad del mensaje, por ello es importante elegir un canal adecuado para enviar con mayor eficacia el mensaje.

La respuesta.- Es la reacción del organismo del individuo a un estímulo, es la conducta producida por éste. Lo que el individuo hace como resultado de haber percibido un estímulo. Existen respuestas manifiestas observables y detectables, es decir públicas; y respuestas encubiertas, se producen dentro del organismo y no son fácilmente descubiertas.

La empatía.- Facultad de proyectarnos en la personalidad de otros, es el proceso a través del cual llegamos a las expectativas, a las anticipaciones de los estados psicológicos del otro. Coloquialmente hablando, es ponernos en los zapatos del otro.

La interacción. Es uno de los objetivos de la comunicación humana. Es el último nivel de interdependencia. La interacción describe un proceso de rol recíproco en el desempeño comunicativo mutuo de conductas empáticas, es un ir y venir, la fuente es receptor, el receptor fuente.

El rol.- es un conjunto de conductas y una determinada posición dentro de un sistema social. Cada rol ocupará cierto espacio dentro del sistema social, el rol estará relacionado de forma específica con todas las demás posiciones dentro del sistema.

Si bien, estos elementos anteriormente mencionados constituyen el proceso de comunicación, no son rígidos ni aseguran una efectiva comunicación.

Después de conceptualizar a la comunicación como un proceso social, mediante el cual el ser humano persuade, influye e interactúa con su interlocutor, a través de un intercambio mutuo de información., permitiéndole formar grupos con un fin común y organizarse para alcanzar objetivos. Nos da la pauta para entrelazar los conceptos y definir a la Comunicación Organizacional en el siguiente apartado.

## 1.2 Comunicación organizacional

Al iniciar la búsqueda sobre qué es la Comunicación Organizacional (C. O.), me encontré con diversas definiciones como autores, además de percepciones desde distintos enfoques, debido a su amplitud y complejidad. La C. O. puede percibirse como transmisora de ideas, como formadora de disciplina, como creadora de nuevas formas de trabajo o culturas dentro de la organización., así que mencionaré las definiciones más completas y útiles para la presente investigación.

Para Gerald M. Goldhaber la C. O. *es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.*<sup>14</sup> Esta definición reúne aspectos comunes con la concepción de Carlos Bonilla <sup>15</sup> diciendo que la C. O. es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, además de concebirla como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente, y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí.

---

<sup>14</sup> Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, México, Diana 1999 p.23.

<sup>15</sup> Bonilla Carlos, *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*, Editorial Trillas, México, 1999. p. 18.

Por su parte Thayer<sup>16</sup> propone que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto, el cual es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, propósito y dirección; además de implicar personas con sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Con lo mencionado anteriormente, podemos definir a la comunicación organizacional como una disciplina facultada en conocer, analizar, crear o modificar las redes y flujos de comunicación tanto interna como externa de una organización. Esto con la finalidad de facilitar el logro de objetivos de la organización, donde los individuos logren metas individuales y organizacionales al permitirles interpretar e intercambiar información entre ellos, obteniendo datos para tomar decisiones inteligentes.

Jorge Ríos comprende a la comunicación organizacional como *un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa.*<sup>17</sup> Así tenemos que la C. O. busca crear vínculos de integración entre los diferentes tipos de públicos de una organización (internos, externos, mixtos) para alcanzar un fin común.

La C. O. se encarga del manejo óptimo de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes al interior y al exterior de cierta organización (pública/institucional o privada/ empresa) para satisfacer las necesidades comunicativas de sus públicos internos y externos. Todo ello,

---

<sup>16</sup> Thayer, Lee. *Sobre la bondad de las organizaciones*. Apuntes del panel sobre “comunicación corporativa”. Ciudad de México, 1991. p.14.

<sup>17</sup> Ríos, Jorge. *Relaciones públicas*, editorial Trillas. México; 2005 p.13.

para fomentar la productividad en los miembros de la organización y aumentar la calidad de trabajo en las mismas, esto a través del flujo de mensajes mediante redes de comunicación.

La Comunicación Organizacional permite por medio de diagnósticos corporativos elaborar estrategias; desde el diseño de la filosofía organizacional, la elección de medios comunicativos para lograr objetivos en concreto, hasta la toma de decisiones trascendentales para la organización.

Carlos Padilla<sup>18</sup> define claramente la función de la comunicación en el campo organizacional, diciendo que la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados cuyos objetivos deberían ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración, estimular la cooperación y satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo, además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ayudar a la planeación de la organización, asegura la transmisión de conocimientos, experiencias y permitir el intercambio de opiniones.

Además, puntualiza el mismo autor, que la comunicación organizacional *deberá generar información confiable, crear y mantener una imagen de la organización en el exterior y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales*<sup>19</sup>. De esta manera, la comunicación organización imprime movimiento dinamismo a las estructuras básicas de la organización.

---

<sup>18</sup> Ramos Padilla Carlos G, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, p.20.

<sup>19</sup> Ibidem, p.21.

Gary L. Kreps<sup>20</sup> afirma que la comunicación y la organización, son actividades humanas fuertemente relacionadas, y la información es el variable mediador y conector entre la comunicación y la organización. Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios organizacionales; influir en los individuos y mantenerlos informados.

Para la presente investigación entenderemos la Comunicación Organizacional como aquella disciplina encargada y facultada en conocer, describir, analizar, crear y modificar las redes y el flujo de comunicación interna y externa de una organización. Con la finalidad de optimizar y agilizar el logro de objetivos y metas organizacionales, esto a través de la creación de estrategias comunicativas que involucran el diagnóstico, la planeación, la intervención y la evaluación.

La C. O. se divide en dos partes para su estudio y aplicación. Teniendo la comunicación Interna (la cual será elemento principal de investigación) y la Comunicación Externa. En el siguiente apartado se describirá y puntualizará cada tipo de comunicación, con la finalidad de especificar y diferenciarlas, para posteriormente hacer buen uso ellas en la creación de la estrategia de comunicación interna para facilitar a IMIFAP, el alcancé y cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

---

<sup>20</sup> Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

### 1.3 Comunicación interna

Para organizar las acciones comunicativas a seguir dentro de una organización, es importante dividir el trabajo de acuerdo a sus características., nos centraremos en este apartado a describir y conocer con detenimiento la comunicación interna.

Un primer acercamiento para definir la comunicación interna nos lo da Kreps<sup>21</sup> diciendo que es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma. Por su parte Marisa del Pozo, precisa que: *la comunicación interna está relacionada con aquellos acontecimientos y políticas que tienen que ver con acciones ocurridas dentro de los límites de la organización.*<sup>22</sup>

Según Fernández de Collado la comunicación interna es *el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Francisca Morales Serrano, Dirección de Comunicación empresarial e institucional (Comunicación Interna), Gestión 2000, Barcelona, 2001. p. 219.

<sup>22</sup> Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1995 p.76.

<sup>23</sup> ibidem, p.32.

Con lo citado anteriormente, tenemos que la comunicación interna concierne a todos los componentes internos de la organización, desde la dirección general, mandos medios y subalternos. Persigue: contar a sus públicos internos las actividades de la propia organización; para lograr un clima de implicación e interacción de las personas; incrementar la motivación y la productividad. La comunicación interna, de tal forma concebida, es considerada una herramienta de gestión en las organizaciones, que facilita el alcanzar objetivos organizacionales; al informar, integrar y motivar a todos los miembros de la organización.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones realizadas y ejecutadas dentro de la organización, siendo un espacio abierto donde los individuos obtienen reconocimiento.

La comunicación interna tiene como objetivos principales<sup>24</sup>:

- Integrar de forma absoluta al empleado a los objetivos de la organización, es decir, debe hacérsele sentir como suyos los logros de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre organización y trabajador.
- Crear una disposición favorable hacia la organización, por parte de la familia del trabajador.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido, y sin conflictos en la organización.

---

<sup>24</sup> Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990. p. 67-70.

- Mantener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo.
- Fomentar las actividades sociales, culturales, deportivas, entre otras; dentro de la organización.
- Motivar al trabajador e incrementa su productividad.
- Ayudar a elevar el nivel de cultura del personal.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la organización y su personal.

Mencionados los objetivos de la comunicación interna, Kreps<sup>25</sup> sintetiza sus funciones en los cuatro puntos siguientes:

- **Difundir** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- **Coordinar** las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- **Proporcionar** retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- **Socializar** a los miembros de la organización hacia a cultura de la organización.

---

<sup>25</sup> Francisca Morales Serrano, Dirección de Comunicación empresarial e institucional (Comunicación Interna), Gestión 2000, Barcelona, 2001. p. 223.

En una organización, la comunicación interna se presenta de tipo formal e informal. La comunicación formal (también llamada oficial) transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como pública u oficial por la organización, se constituye por el conjunto de canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la organización<sup>26</sup>. La comunicación formal tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en la carta, memorando, boletines, oficios, manuales de la organización, por mencionar algunos.

La comunicación informal, es aquella que no está planificada y surge de las relaciones sociales dadas entre los miembros de la organización. Es toda la información creada y emitida de forma no oficial<sup>27</sup>. En este tipo de comunicación la información que se trasmite puede tener relación con las actividades de la institución o puede no tenerla. Otra característica de la comunicación informal, es que se da a nivel personal, cara a cara, donde no hay un medio escrito que la atestigüe; por ejemplo, una entrevista, conferencia, junta, una llamada telefónica, o un rumor.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones. Kreps asegura que entre estas comunicaciones, *existe una relación importante porque la comunicación formal rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la*

---

<sup>26</sup> ibidem, p. 226.

<sup>27</sup> ibidem, p. 226-227.

*organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales.*<sup>28</sup>

Según Robbins Stephen<sup>29</sup>, dentro de la comunicación interna existen diferentes tipos en que fluye la comunicación, algunos de éstos son: la vertical (descendente, ascendente) y la horizontal, las cuales se puntualizan en seguida:

*Comunicación descendente.* Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado, surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su tarea es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir. Los medios utilizados son (publicaciones periódicas de distribución general, folletos, carteles, hojas informativas,...)<sup>30</sup>

*Comunicación ascendente.* Es aquella que fluye a un nivel superior en la organización. Esta comunicación permite que los administradores de nivel superior, se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general.<sup>31</sup> Proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización. Los medios utilizados son (reuniones

---

<sup>28</sup> ibidem, p. 225.

<sup>29</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México, 1998, p. 381.

<sup>30</sup> Francisca Moral Serrano, Op Cit., p227.

<sup>31</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México, 1998, p. 381.

periódicas, entrevistas personalizadas, encuestas, buzones, cartas al director,...)

*Comunicación horizontal.* Tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier persona a nivel horizontal equivalente.<sup>32</sup> Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, incrementa la cohesión interna, agiliza los procesos de gestión y facilita la coordinación de tareas. Los medios que utiliza son (reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que permiten el diálogo, elaboración de informes, catas internas, notas recordatorias,...)

Después de este recorrido a través de la comunicación interna, es necesario precisar, que no puede ser considerada como una mera transmisión de información al interior, ni siquiera como una buena herramienta utilizada de vez en cuando para mejorar la gestión de una organización, sino conceptualarla y utilizarla como una función inherente de cualquier tarea y/o actividad de la organización.

La comunicación interna, es decir, todo proceso comunicativo dentro de la organización, es una oportunidad clara y benéfica, ya que su buen uso, realizar las actividades en forma racional, ordenada e inteligente., además de fomentar el desarrollo laboral de cada individuo, sintiéndose motivado e integrado, con mayor disposición a cumplir objetivos estratégicos de la organización.

---

<sup>32</sup> *Íbid.* P. 381.

### 1.3.1 Comunicación Externa

Una organización mantiene acciones comunicativas internas y externas, cuya división se da a partir del público al que dirigen sus mensajes., seguidamente describiremos la comunicación externa.

De acuerdo con Fernández Collado, la comunicación externa es *el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a promover sus productos o servicios.*<sup>33</sup>

Siguiendo con esta definición, encontramos a Ramos Padilla, quien menciona que: *la comunicación externa es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.*<sup>34</sup>

Así tenemos que la comunicación externa, está dirigida a los públicos externos de la organización (clientes, consumidores, universitarios, familiares de los empleados, comunidad en general, sectores políticos, económicos y gubernamentales), teniendo como finalidad mantener, mejorar o perfeccionar las relaciones públicas; con el objetivo de proyectar una imagen corporativa positiva de la organización o promover sus productos o servicios.

---

<sup>33</sup> Ídem, p. 32.

<sup>34</sup> Ibídem, p.29.

La comunicación externa se expresa a través de tres grandes campos profesionales que son: las Relaciones Públicas, la Publicidad y la Propaganda, las cuales serán brevemente descritas.

### Las Relaciones Públicas

Son aquellas actividades, atenciones y comunicaciones que realizan las organizaciones para acercarse a sus públicos tanto externos como internos, con el fin de que sus objetivos, actividades y servicios sean conocidos con exactitud e interpretados correctamente por todo el público con el cual la organización tiene contacto.

Homs define a las Relaciones Públicas como *las actividades que crean y cuidan una imagen positiva de una institución, y mantienen una comunicación con sus públicos y su comunidad.*<sup>35</sup>

Hay muchas definiciones y posturas de las Relaciones Públicas, sin embargo, puedo determinar que son aquellas actividades que realizan las organizaciones para acercarse a sus públicos externos (con mayor regularidad) e internos, con la finalidad de transmitir sus objetivos, actividades y servicios a todo el público con el que la organización tiene contacto. Además de procurar mantener una buena relación y la formación de una imagen favorable entre sus públicos.

---

<sup>35</sup> Homs, Quiroga Ricardo, La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990 p. 63.

## La Publicidad

La publicidad representa cosas diferentes para diversas personas, para unos es un negocio o un arte, una institución o un fenómeno cultural. Por ejemplo, para el director ejecutivo de una empresa multinacional (es una herramienta esencial de marketing, permitiéndole crear conciencia de su marca y lealtad, estimulando la demanda), para el propietario de una pequeña tienda (es una forma de atraer clientes a la tienda)., para un planificador de medios (es la forma como una empresa utiliza los medios masivos de información para ponerse en contacto con los consumidores actuales y potenciales).<sup>36</sup>

La publicidad representa algo diferente para cada persona, dependiendo de su enfoque o propósito a comunicar. En ocasiones, la simple determinación de lo qué es y lo qué no, significa una tarea difícil. Según David Victoroff, la *publicidad es un sistema de comunicación, que pone en relación a productores y consumidores a través de los medios de comunicación de masas. Siendo una actividad intelectual, que asocia a creativos, literatos y artistas, para la producción de mensajes audiovisuales*<sup>37</sup>

Por su parte, Guinn define la publicidad como *un esfuerzo pagado, y transmitido por medios masivos de información, con el propósito de persuadir*<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> La definición de la American Marketing Association, aquí presentada, aún tiene gran aceptación y apareció en Marketing News, 1 de marzo de 1985. p. 1. (proceso de planificación y ejecución de la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales).

<sup>37</sup> Victoroff, David, *La publicidad de la imagen*, Editorial Gustavo Gil, París, 1978.

<sup>38</sup> Thomas, C.O' Guinn, *Publicidad y comunicación integral de marca, 3ra.edición, México, Thomson Editores, 2004, Pág. 8.*

Así tenemos que la publicidad es una forma de comunicación pagada por una organización (pública o privada) que desea difundir información, a través de medios masivos (televisión, radio, periódicos, revistas, carteleras en exteriores, Internet y CD-rooms), con el fin de persuadir. En términos claros, los anuncios publicitarios son una comunicación diseñada para hacer que alguien haga algo.

La publicidad no es exclusiva de un producto o servicios, sino también puede ser de una idea, una persona o toda una organización.

### La Propaganda

Es una herramienta utilizada para exponer la ideología de una Institución, organización, persona,..., sin perseguir fines de lucro, tiene la finalidad de cambiar creencias e ideas de la gente, así como también su conducta.

Homs define la propaganda como *la difusión de ideas, doctrinas, ideologías, filosofías, programas de trabajo y planes políticos a través de técnicas persuasivas*<sup>39</sup>. Siendo esta la actividad que realizan los partidos políticos, las religiones, los sindicatos,... con la finalidad de atraer, mantener y conseguir adeptos a sus ideologías. Es un medio de persuasión ideológica de masas.

Después de puntualizar cada tipo de comunicación componentes de la C.O., es necesario mencionar que su campo de acción no se reduce a detectar áreas de

---

<sup>39</sup> Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990 P. 63.

oportunidad, describir o diagnosticar problemas comunicativos, sino también a planificar, desarrollar e implementar estrategias para lograr un desarrollo y crecimiento de la organización. Por tanto en el siguiente apartado es indispensable definir qué es una estrategia y su aplicación en el ámbito comunicativo.

## 1.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### 1.4.1 Estrategia

El término estrategia procede del griego *strategia*. La palabra tiene un origen fónico, derivado de *estratagema*, derivado, a su vez, de *strategós* (general), compuesto de *stratós* (ejército) y del verbo *agein* (conducir). Estrategia, se ha definido como el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de las palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).<sup>40</sup>

La palabra estrategia se fragua en el ámbito militar, es de ahí de donde obtiene sus principales características con las cuales puede definirse y emplearse a diversos contextos. No es de extrañar, que aún la primera acepción del término estrategia en los diccionarios siga tendiendo, hoy en día, un claro sentido marcial: *Arte de dirigir las operaciones militares*.<sup>41</sup>

El concepto de estrategia se ha manejado bajo diversas perspectivas, desde sus inicios de tipo militar, hasta una cultural, como en los deportes –la

---

<sup>40</sup> Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la Empresa*, Grupo Editorial Íbero América, México, 1998. p. 72.

<sup>41</sup> Diccionario de la Lengua Española, Larousse.

estrategia de juegos- pasando por contextos económicos y políticos. Hay quienes la conciben como un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios; o como la dialéctica de la empresa con su entorno; o bien como una forma de conquistar el mercado.

Si bien, parece claro no existir una definición clara y precisa de estrategia, retomaremos algunas definiciones que serán de utilidad para esclarecer como entenderemos dicho concepto, para posteriormente trasladarlo al ámbito comunicativo.

Según Quinn<sup>42</sup>, estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. Así tenemos que la estrategia es una guía teórica que incide en la puesta en práctica de acciones, en torno a un objetivo determinado por la organización.

Por su parte Henry Mintzberg<sup>43</sup> definió estrategia sustantivamente al señalarla como una *pauta o patrón en el flujo de decisiones*, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la organización (programadas o no), y a partir de ellas se puede implementar la toma de decisiones futuras; desde tal perspectiva una nueva organización sería incapaz de definir un actuar estratégico nacido en sus propias fronteras.

---

<sup>42</sup> Quinn, James: *Strategies for Change*, Ed. Homewood, Estados Unidos, 1980.

<sup>43</sup> Mintzberg, Henry: Reconsidering the basis premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11, 1990.

Por tanto, entenderemos la estrategia como: una idea conformada por un conjunto de decisiones anticipadas ante la incertidumbre del futuro y, será un patrón de decisiones coherente en todos los niveles de la organización, además tenderá a reunir y aunar los esfuerzos de modo integrado. En la estrategia se determinaran objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de prever y responder a las demandas y cambios del entorno. Así la estrategia será una decisión macro que comprenderá una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas.

Dicha concepción nos lleva a la necesidad de aclarar la diferencia entre estrategia y táctica, útil para posterior manejo de conceptos. La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que las tácticas se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales y específicos.

La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. Se refiere a objetivos de mediano y largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados a mediano y corto plazo, ésta diferencia permite a la estrategia poder evaluar si las tácticas utilizadas han sido eficaces, para reforzarlas o modificarlas.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración con enfoque estratégico*, Trillas, México, 2000, p.134.

Una táctica, cumple una función primordialmente operacional., una estrategia es una concepción general, desde la cual se articularán inteligentemente todas las tácticas. Así tenemos, que la estrategia es el exponente de una “categoría lógica superior” al respecto de las tácticas. Pero cuidado; bajo ningún concepto esto debe ser interpretado como un menosprecio por las tácticas, ya que éstas cumplen un rol importantísimo, en ellas, se encarnan los instrumentos mediante los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico. Es imposible alcanzar el fin estratégico sino es a través de la implementación de las acciones tácticas. <sup>45</sup>

Algunos autores contemporáneos describen a la estrategia y su método en las organizaciones, desde diferentes puntos de vista, algunos muy complejos, otros de forma simple, aunque coinciden en la importancia de la estrategia en las organizaciones actuales, al ser un pilar para el logro de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, al ser vitales para una organización con dirección.

Por tanto es indispensable definir a la estrategia aplicada a la comunicación, que servirá de soporte y guía para la propuesta de esta investigación, tendiendo como objetivo optimizar, agilizar y perfeccionar la comunicación interna de IMIFAP, AC., logrando la cohesión, motivación e integración de esfuerzos de sus trabajadores.

---

<sup>45</sup> Scheinsohn Daniel, *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000, pp11-16.

### 1.4.2 Estrategia de comunicación

Rafael Alberto define la estrategia de comunicación, como “el método o conjunto de procedimientos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), y de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de entorno)”<sup>46</sup>

Una estrategia, será comunicativa, cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas. La estrategia de comunicación<sup>47</sup>, utilizará el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física.

De lo anterior, podemos definir a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de corto, mediano y largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización.

---

<sup>46</sup> Alberto Pérez, Rafael, *Estrategias de Comunicación*, Editorial Ariel, España, 20001, p.560

<sup>47</sup> ibidem p. 552.

Según Francisco J. Garrido<sup>48</sup> una estrategia de comunicación corporativa, en su implementación, será motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la organización, además de contar con las siguientes características generales:

1. Estará centrada en el receptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
4. Normará acciones, tácticas y campañas que abordará, en búsqueda del logro de los objetivos dependiendo del plazo (corto, mediano o largo)
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
6. Tendrá a la creatividad e innovación.

Finalmente, se puede concluir que la estrategia es un esquema de objetivos y metas que se conciben con el propósito de darle a la organización una dirección, además de que éstas pueden ser de corto, mediano y largo plazo, y al mismo tiempo nos indican la forma de llegar a su cumplimiento, mediante diversas tácticas. Las estrategias de comunicación deben coincidir con los objetivos y realidad de la organización, para conseguir un resultado positivo.

Una organización claramente definida y con estrategias concretas que engloben a todos y cada uno de los sectores que la conforma, estará más

---

<sup>48</sup> Francisco Javier Garrido, *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión, 2000, Barcelona 2001 pp. 235-241.

predispuesta al éxito y al posicionamiento, a diferencia de aquellas que no lo están. Razón por la cual, esta investigación se está llevando a cabo, buscando proporcionar un beneficio comunicativo a nuestro estudio de caso.

Definida la estrategia de comunicación, damos paso en el siguiente apartado a determinar la metodología a seguir para elaborar una estrategia de comunicación interna.

### 1.5 Metodología para elaborar una estrategia de comunicación interna

La metodología a seguir para elaborar la estrategia de comunicación interna de la presente investigación, se dividirá en cinco pasos: Análisis situacional, Diagnóstico, Planeación (FODA), Estrategia de Comunicación interna/Medios a emplear y la Evaluación, los cuales se describirán a continuación:

#### 1. Análisis situacional

En este primer paso, básicamente se define el malestar de la organización como primer acercamiento. El Análisis Situacional proporciona la información guía, mediante la descripción y explicación de los objetivos organizacionales, actividades, conductas, procesos y el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización y sus integrantes., además de precisar cual de estos procesos o elementos está tendiendo una deficiencia y/o influencia negativa para la organización.

Aquí surgen las preguntas del ¿por qué? y ¿para qué? de la investigación y de la construcción de la estrategia como solución ante la problemática, detectando las necesidades de comunicación.<sup>49</sup>

El análisis situacional está determinado por las relaciones y procesos de la organización y sus integrantes tanto internos y externos, qué pasa o cómo es la situación actual entre los involucrados.

## 2. Diagnóstico

El diagnóstico tiene por objetivo la indagación, identificación y reconocimiento de las variables y causas que provocan el problema de la organización. A través del manejo de algunas herramientas básicas para la recolección de información, el diagnóstico puede auxiliarse de la entrevista, los cuestionarios, el análisis de redes y mensajes, los grupos focales, la observación, encuestas., por mencionar algunos.<sup>50</sup>

El diagnóstico consiste en obtener información válida... sobre la cultura y otros procesos esenciales de la organización... ayuda a detectar aspectos a mejorar... de igual manera permite determinar qué tipo de intervenciones son las más adecuadas para aplicar... sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados... es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Antonio S. Lacasa, *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000,. Barcelona, 1998. p. 205.

<sup>50</sup> Daniel Scheinsohn, *Comunicación Estratégica*, Macchi Grupo Editorial, 1993. p124-125.

<sup>51</sup> Audirac, Camarena, Carlos Augusto, *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas, 6ª. Reimpresión, México, 2002, p 110.

Para elaborar una estrategia de comunicación interna es necesario obtener un diagnóstico de la situación de la organización en relación a la comunicación dentro de la misma y entre sus integrantes. En esta etapa, se tienen como objetivos principales: conocer e identificar el clima laboral de la organización, en términos de las opiniones de sus trabajadores.

Conocer la situación actual de la organización en referencia a comunicaciones, si los medios de comunicación utilizados para transmitir la información son los adecuados, conocer las relaciones laborales, ambiente de trabajo y posibilidades de desarrollo profesional.

El diagnóstico nos proporciona datos e información, mediante diversas técnicas e instrumentos de investigación, detectando el o los porque de la situación problemática de la organización., a continuación serán descritos brevemente las técnicas e instrumentos más utilizados en el diagnóstico:

La observación como técnica de investigación es entendida como la “acción de mirar con atención y analizar algo específico”<sup>52</sup> Cuando uno observa un suceso u objeto de investigación se evitan deformaciones del mismo y se percibe tal cual es.

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, mediante la cual se busca llegar a un determinado fin a través de la información proporcionada por el entrevistado. Carlos Augusto Audirac define la entrevista como “un medio que permite la interacción con la persona que da la información y

---

<sup>52</sup> Audirac, Camarena, Carlos Augusto, Op. Cit., p. 88.

permite la observación no verbal... así como sondear los problemas y oportunidades de la organización.”<sup>53</sup>

El cuestionario es un “instrumento que ayuda a reunir información sobre aspectos específicos y medibles, se aplica en forma escrita”<sup>54</sup> Además puede ser de gran utilidad manejar preguntas abiertas, permitiéndole al participante exponer sus intereses particulares así como su opinión sobre el tema, siempre y cuando se pida ser contestado de forma anónima para no tener ningún temor a represalias.

La encuesta se define como el acumulo de datos obtenidos mediante la consulta o interrogatorio referente a estados de opinión o cualquier otro aspecto de la actividad humana, “es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas”<sup>55</sup> Se recomienda realizar una prueba piloto de la encuesta, para detectar fallas en la redacción u obtención de la información que se necesita y corregirlas.

Por último, el grupo focal (*focus group*) consiste en juntar un reporte de sesiones de grupo, en el cual se comparan las ideas de los participantes. En el grupo focal se lleva a cabo una entrevista grupal, permitiendo confrontar distintos puntos de vista sobre un mismo tema, reforzando y obteniendo la visión de cada participante. Nos proporciona una Investigación cualitativa,

---

<sup>53</sup> ibidem, p 88.

<sup>54</sup> Ibid., p. 88.

<sup>55</sup> Ibidem, p. 89.

mediante una discusión guiada de un grupo de 8 a 12 personas con las características deseadas.<sup>56</sup>

### 3. Planeación FODA

El FODA<sup>57</sup>, es un instrumento sencillo para efectuar investigaciones empíricas; teniendo como ventaja permitir la participación dinámica de todas las personas o públicos involucrados en la organización, a través de un análisis interno y externo.

La palabra FODA es la composición de cuatro letras, cuyo significado es el siguiente:

F = FORTALEZAS

O = OPORTUNIDADES

D = DEBILIDADES

A = AMENAZAS

ANÁLISIS	VARIABLE
I	
N	F = FORTALEZAS. Son todos los recursos, humanos,
T	materiales, al interior del proyecto o de la organización.
E	Así como aquellas actividades realizadas por destreza y
R	que contribuye al logro de los objetivos.
N	
O	

<sup>56</sup> Agencia J.Walter Thompson, Glosario Inglés / Castellano de Términos Publicitarios y de Marketing., disponible en URL <http://www.fcom-udep.net/gloster.html>, (23 de octubre de 2007)

<sup>57</sup> Paco, L. Soriano, *Resolución no violenta de conflictos*, McGrawHill, México, 2005, p. 80

ANÁLISIS	VARIABLE
E X T E R N O	O = OPORTUNIDADES. Son todos los recursos, humanos y materiales, de carácter externos, a los cuales se tiene acceso. Así como eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada para la organización.
I N T E R N O	D = DEBILIDADES. Son los problemas encontrados al interior de la organización, que de alguna manera obstaculizan el proceso de su desarrollo, e inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos organizacionales. En otras palabras, las debilidades constituyen la situación actual o inicial.
E X T E R N O	A = AMENAZAS. Son eventos, hechos, tendencias del entorno de una organización, limitando y dificultando su desarrollo operativo., siendo un pronóstico de lo que puede ocurrir con la situación encontrada si se le deja avanzar en una tendencia natural, llevándola a desaparecer.

Con el análisis FODA, se identifican las oportunidades y amenazas (como parte del análisis externo). Como primer paso se eligen variables del entorno (económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, que afecten o tenga una relación positiva o negativa con la organización en cuestión, seleccionando como fuentes de información (encuestas de usuarios, entrevistas, informes, directorios, libros y estadísticas). Como segundo paso se realiza una lista de oportunidades claves y otra de las amenazas.

En el análisis interno, se identifican las fortalezas y debilidades, basándose en los resultados e información reunida en el análisis situacional y en el diagnóstico, seleccionando como fuentes de información (entrevistas, cuestionarios y encuestas a trabajadores, observación e informes de gestión) Posteriormente se realiza una lista de fortalezas claves y otra de debilidades.

Posteriormente, para la conformación de los problemas, y así evitar las amenazas, se establecerá un análisis comparativo entre cada una de las listas (a través de juicios):

Comparar la lista de fortalezas (internas) con oportunidades (externas).

Comparar la lista de debilidades (interna) con oportunidades (externas).

Comparar la lista de fortalezas (internas) con amenazas (externas).

Comparar debilidades (internas) y amenazas (externas)

Para finalizar con esta parte del procedimiento, se presentan los factores claves de la organización a nivel interno y externo, extraídos del análisis comparativo FODA.

#### 4. Estrategia de comunicación interna/ Medios a emplearse

En esta fase, ya teniendo claramente el problema a resolver, gracias al diagnóstico y al análisis FODA, se da paso a la construcción de la estrategia, la cual es un eje directriz donde se concentra la toma de decisiones sobre qué se va a hacer y cómo se va a lograr resolver la problemática identificada.

En este paso se define y concreta los objetivos comunicativos (estrategia), el público objetivo, plazo de tiempo, se organizan los instrumentos y los medios necesarios a emplear para alcanzar los objetivos fijados (tácticas). En realidad, se trata de dar respuesta a estas dos preguntas: ¿Qué queremos hacer? y ¿Cómo lo vamos a hacer?<sup>58</sup>

La estrategia de comunicación está conformada por<sup>59</sup>:

- a) objetivos que alcanzar
- b) mensajes que transmitir
- c) medios que utilizar
- d) público al que se dirige
- e) plazo de tiempo

Los medios utilizados para llevar a cabo dicha estrategia e implementar las tácticas son: manuales, periódicos, revistas, folletos, volantes, boletines,

---

<sup>58</sup> Juan Elías, José Mascaray, Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, Gestión 2000, España, 1998. p. 99-100

<sup>59</sup> Daniel Sheinsohn, *Comunicación estratégica*, capítulo 15 Gestión estratégica de la comunicación, p. 89

circulares, oficios, tablero de avisos, cursos, juntas, publicidad, relaciones públicas, marketing, capacitación, haciendo uso de las nuevas tecnologías: fax, Intranet, Internet, entre otras.

## 5. Evaluación

Como último paso, se considera necesario, valorar que tan factible son las tácticas propuestas en la fase anterior, con respecto a los recursos disponibles de la organización, así como objetivos, plazos y medios, buscando resolver satisfactoriamente la problemática planteada. Ya tomada las mejores y viables acciones a implementar, es indispensable contar con un proceso de indicadores, verificando qué resultados se obtienen, y sí los objetivos propuestos se alcanzaron con la estrategia y sus tácticas., para poder mantenerlas, eliminarlas o modificarlas, llegando a ser un proceso cíclico, que puede servir como referencia para futuras estrategias a implementar.

Establecida la metodología a seguir para la creación de la estrategia de comunicación interna, a la cual se regresará más adelante., demos paso al siguiente capítulo donde se presentará un panorama general de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), con la finalidad de conocer, comprender y aproximarnos al universo al que pertenece nuestro objeto de estudio IMIFAP, AC., cuyos datos serán de utilidad para conformar un diagnóstico con mayores perspectivas, al crear la estrategia de comunicación interna.

## CAPITULO 2. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Como punto de partida, es necesario precisar que la sociedad moderna y, en consecuencia, la existencia diaria del ser humano, está invadida por organizaciones; es decir, la mayoría de los individuos se desenvuelve en diferentes organizaciones a lo largo de su vida, como la familia, la universidad, el club, la oficina, entre otras. La existencia de un sin número de organizaciones, procede de la imposibilidad del individuo en satisfacer todas sus necesidades y anhelos por sí mismo, sólo cuando varias personas coordinan esfuerzos, capacidades y recursos; pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada.

Así tenemos, a las organizaciones como instrumentos vitales de cualquier sociedad, por una parte, proporcionan bienes y servicios que satisfacen necesidades individuales y grupales, y por otra, crean el ambiente donde pasa la vida de todo ser humano.

William R. Scout y Meter M. Blau<sup>60</sup>, definen la organización social como: la red de relaciones sociales y orientaciones compartidas... siendo el conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones específicas son una parte, es decir, las organizaciones son parte de la organización social más general, entre las cuales se realiza un proceso de interinfluencia mutua.

---

<sup>60</sup> May, Richard H, *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Pretice-Hall (2ª. Edición), 1976, p.6.

Por tanto, hablar de organización como formación social, es referirse a un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de mantener determinadas relaciones sociales para obtener ciertos objetivos.<sup>61</sup> No obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, es decir, no todas las organizaciones se dedican a lo mismo, lo cual obliga a separarlas en función de su estructura, objetivo, labor, rubro o especialización, por lo cual se determina el tipo de organización.

Los intentos realizados hasta ahora para establecer una tipología de las organizaciones se ha contentado a menudo con clasificaciones empíricas ordenadas, desde aquellos que las clasifican en: formales o informales<sup>62</sup> o bien, en productivas (bienes y servicios), de mantenimiento (escuelas), de adaptación (universidades) o político-administrativas (partidos políticos, sindicatos), gubernamentales, estatales, lucrativas, no lucrativas, no gubernamentales., por mencionar algunas tipificaciones.

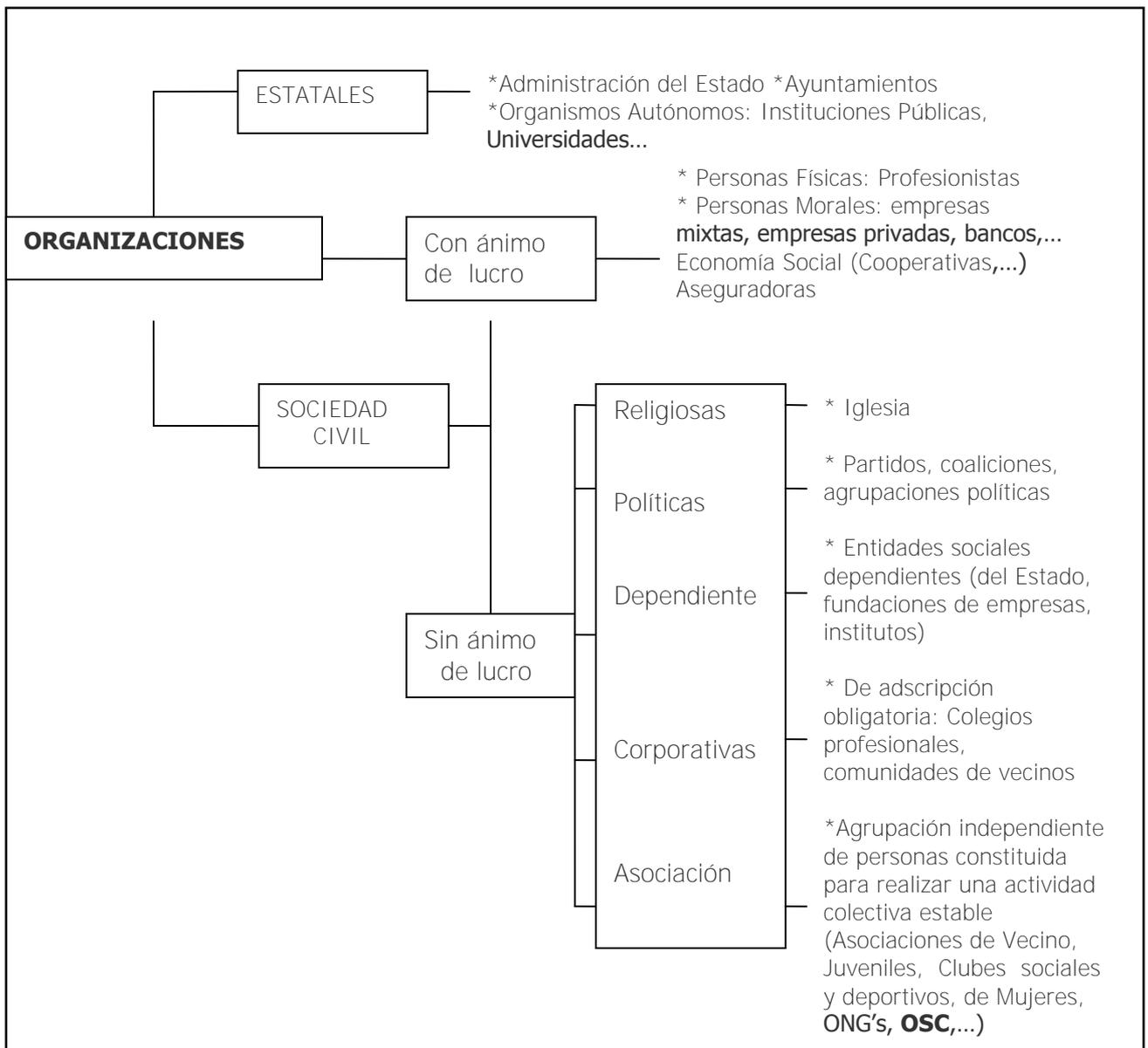
En el siguiente cuadro adjunto, se pretende mostrar un panorama de cómo las organizaciones pueden diferenciarse a partir de ciertos criterios (con ánimo de lucro o sin ánimo de éste, gubernamentales o civiles), así como las diversas formas de organizarse de la sociedad civil, permitiendo agrupar y situar a las organizaciones que nos interesan en el presente estudio: las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

---

<sup>61</sup> J. S. Méndez, F. Monroy, S. Zorrilla, D. Light, S. Keller, *Sociología de las Organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1999, p. 108.

<sup>62</sup> *ibidem*. p. 111-112 Se considera necesario mencionarlas, ya que son la clasificación más básica y recurrente de organización: La organización formal es: El esquema de división de tareas y poderes ente la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración. Las organizaciones informales: Grupo más pequeños, cuyas metas y objetivos están menos definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos.

## Cuadro 1. Tipos de organizaciones<sup>63</sup>



El cuadro permite ubicar a las OSC, como una organización civil, sin ánimo de lucro, descendiente de la asociación. Las organizaciones de la sociedad civil se conforman de un grupo independiente de personas con el propósito de realizar actividades colectivas estables.

<sup>63</sup> Tomás Alberich Nistal, *Guía fácil de asociaciones*, 2ª. Edición, Editorial Dykinson, Madrid, 1998. p. 21 (el cuadro que se presenta es elaboración propia, aunque está basado en dicha referencia).

En seguida definiremos con mayor precisión a las OSC, con la finalidad de acercarnos al ámbito al que pertenece nuestra organización IMIFAP, AC.

## 2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Actualmente una definición de sociedad civil, o de las organizaciones creadas para representarla, con aceptación universal, no existe. Incluso entre los Estados Miembros de la familia de las Naciones Unidas, la definición y clasificación de los agentes de la sociedad civil varía. Sin embargo, sí hay una extrema heterogeneidad para nombrarlas.

Todas las denominaciones transmiten la idea de grupo de personas organizadas e instituidas; a través de los siguientes términos: organización, institución, asociación y entidad, pero cada denominación le agrega a este significado común, distintas especificaciones a través de adjetivos entre lo público y lo privado: no gubernamentales, casi no gubernamentales, inducidas por el gobierno, sin fines de lucro, voluntarias, de la sociedad civil y no empresarias.<sup>64</sup>

Entre los términos más usuales para nombrar a estas organizaciones, están: organizaciones intermedias, organizaciones solidarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones voluntarias, organizaciones de desarrollo comunitario, organizaciones del tercer sector, organizaciones filantrópicas, o bien se recurre a determinadas siglas,

---

<sup>64</sup>Elena Camisassa, *Organizaciones de la Sociedad Civil, La democracia participativa en la sociedad urbana tradicional*, Editorial Bryas, Argentina, 2005 p. 34.

OPNE's, (Organizaciones Públicas No Estatales), ONGD's (Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo) Quangos (Quiasi non-governmental organizations), Gringos(Government-induced non-governmental organizations), o con la sigla quizá más común y difundida ONG'S (Organizaciones No Gubernamentales).

Lo anterior citado, sólo pone de relieve las distintas formas de designarlas, por tal razón, y con el propósito de unificar el término., en la actualidad, y en la presente investigación se utilizara el vocablo: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC de aquí en adelante).

Después de aclarar lo antedicho, intentemos definir qué son las OSC, tarea difícil, sin embargo, recurramos a diferentes concepciones desarrolladas por intelectuales al respecto.

## 2.2 Definiendo a las OSC

En primer instancia, entenderemos por sociedad civil<sup>65</sup> a las diversas formas de asociaciones u organizaciones creadas por los individuos, para satisfacer sus más diversos intereses, sobre las cuales el Estado se sobrepone para regularlas, pero sin obstaculizar su desarrollo e impedir su renovación continua. Así tenemos a la sociedad civil englobando a los ciudadanos en general y representando una esfera social que no forma parte del Estado ni del mercado.

---

<sup>65</sup> Bobbio, Norberto, *Derecha e Izquierda*, Madrid, Editorial Taurus, 1995, p. 41.

La sociedad civil al carecer del poder restringido o normativo del Estado y del poder económico del mercado, aporta el poder social a sus redes de ciudadanos, a través de ideas, informaciones, servicios y conocimientos especializados, los cuales son utilizados para promover los intereses de la población, tratando de influir en el Estado y en el mercado.<sup>66</sup>

Para Cardarelli, Kessler y Rosenfeld<sup>67</sup>, las OSC son aquellas asociaciones voluntarias, sin fines de lucro, para las cuales una considerable cantidad de personas donan su tiempo o servicio. Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>68</sup>, sostiene que las OSC deben ser organismos públicos de desarrollo o privados, sin fines de lucro entre cuyos objetivos deben figurar el mejoramiento económico de personas y grupos marginados.

Según la interpretación cada vez más extendida, el término *organización de la sociedad civil* (OSC) designa a las organizaciones no estatales, sin ánimo de lucro y de carácter voluntario, integradas por miembros de la sociedad civil preocupados por los problemas sociales marginados y por la insuficiente atención por parte del Estado en resolverlos y/o atenderlos.

Por tanto, hablar de OSC en esta investigación, se hace referencia a organizaciones que: a) están fuera del aparato gubernamental, a pesar de referirse a asuntos públicos o colectivos, b) son autónomas (es decir, que no

---

<sup>66</sup> s/a Organización Mundial de la Salud, *Conocer la sociedad civil: Temas de interés para la OMS*, [en línea] febrero del 2002, Dirección URL: <http://www.who.int/civilsociety/documents/en/ConocerSociedad> [Consulta: 03 agosto del 2007].

<sup>67</sup> Elena Camisassa, *Organizaciones de las Sociedad Civil, La democracia participativa en la sociedad urbana tradicional*, Argentina, editorial Bryas, 2005 p.30.

<sup>68</sup> Ibidem.

forman parte del gobierno, y no buscan hacerlo, aunque pueden cooperar con él), c) no persiguen un lucro (aunque algunas de sus actividades pueden incluirlo únicamente como medio para alcanzar sus fines), d) realizan un aporte a la sociedad, ya sea mediante la prestación de servicios a terceros o la promoción de derechos esenciales, y e) las personas son libres de pertenecer o no a ellas.

Continuando en el estudio de las OSC, y tratando de allegar más a ellas, retomemos a la Johns Hopkins University, que a través de un estudio comparativo del sector sin fines del lucro (que involucró a veintidós países, seis de ellos Latinoamericanos, entre ellos México), determinó siete características principales de las OSC<sup>69</sup>:

1. *Formales*: deben tener algún grado de institucionalización. Si no es a través de un registro legal, puede manifestarse por reglas de procedimiento.
2. *Privadas*: no deben ser parte del aparato de gobierno, ni deben estar dirigidas por mesas directivas dominadas por agentes gubernamentales.
3. *Sin distribución de beneficios*: puede acumular excedentes, pero estos no deben ser reinvertidos con relación a los objetivos básicos de la organización.
4. *Autogobernadas*: deben poseer sus propios procedimientos internos de gobierno, y no estar controladas por entidades externas.

---

<sup>69</sup> Elena Camisassa, *Organizaciones de las Sociedad Civil, La democracia participativa en al sociedad urbana tradicional*, Argentina, Editorial Bryas, 2005, pp. 36-37.

5. *No comerciales*: no deben estar organizadas principalmente para objetivos comerciales. Esto no significa, no poder obtener ganancias de sus actividades.
6. *No partidarias*: no deben estar principalmente comprometidas en promover candidatos políticos. Esto no significa, no poder embarcarse en actividades políticas no partidarias.
7. *Voluntarias*: deben incluir algún grado significativo de participación voluntaria.

El estudio hace una aportación considerable para la uniformidad del híbrido universo de la OSC, señalando que pueden cumplir con las siete características o bien con alguna de ellas.

Sin embargo, estas organizaciones, se caracterizan además, por contar con diferentes fuentes de financiamiento<sup>70</sup> para subsistir y lo hacen a través de ingresos autogenerados y obtenidos por actividades realizadas por la propia OSC (por ejemplo, venta de libros, impartir talleres, cursos o dar asesoría); de recursos públicos del Estado; y la más importante, de la filantropía, constituida por donativos y recursos proporcionados por agencias, fundaciones o empresas tanto nacionales e internacionales.

Las OSC pueden adoptar distintas figuras jurídicas, ámbito que se considera esencial mencionar por sus avances en México, además de proporcionar características concretas sobre nuestro objeto de estudio (IMIFAP, AC).

---

<sup>70</sup> Disponible en URL: <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> p.42 (consultado: 04 agosto de 2008).

## 2.3 Aspectos legales de las OSC

En el campo legislativo en México, se aprobaron dos leyes importantes al respecto de las OSC: la Ley de Asistencia Social (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de septiembre de 2004) y la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004)<sup>71</sup>. La primera ley reconoce a las organizaciones de asistencia privada como de interés público y, la segunda ley señala de interés público las actividades llevadas a cabo por las OSC.

El objetivo de estos avances legales, es el fomento a las actividades explícitamente de desarrollo social realizadas por las OSC., además de darle reconocimiento legal a sus actividades, obliga al Gobierno Federal a promoverlas.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) se refieren a estos organismos como: Organizaciones Civiles, sin ánimo de lucro; en beneficio de terceros; con sentido de corresponsabilidad y transparencia; sin fines políticos partidistas; bajo principios de solidaridad, filantropía y asistencia social; y constituidas legalmente.

---

<sup>71</sup> Disponible en URL <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> (consulta: 06 agosto 2008).

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) representa el inicio de una nueva relación gobierno-sociedad civil al asentar:

- Respeto por parte del Estado a la autonomía de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Excluir propósitos religiosos o políticos partidistas en las actividades propias del desarrollo social.
- Participar en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas de Desarrollo Social.
- Gozar de prerrogativas fiscales en los términos de la Ley de la materia (Código Financiero del Distrito Federal, artículos: 300 reducción en contribuciones a organizaciones que apoyen a los sectores de la población en condiciones de rezago social y extrema pobreza, 1148 Impuesto Predial, 178 Impuestos sobre Nóminas, 203 Derechos por el suministro de agua; etc.).
- Reconocimiento a las actividades de las OSC como de interés público.
- Se consideran a las OSC representativas de las expectativas y necesidades de la sociedad civil, y por tanto, pueden acceder a recursos económicos y estímulos públicos que otorgan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Las OSC reconocen la obligación de rendir cuentas de esos fondos a fin de transparentar el uso y la aplicación de los mismos, todo lo cual contribuye a cultivar la certeza y la confianza en la sociedad civil.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Corresponsabilidad y Fomento a las Actividades de las OSC Viernes, 9 de febrero de 2007. Disponible en URL: <http://www.portaldeldesarrollo.org> (Consulta 08 octubre de 2008).

Las OSC pueden adoptar distintas figuras jurídicas como son:

- Asociación Civil (AC),
- Institución de Asistencia Privada (IAP),
- Asociación de Beneficencia Privada (ABP),
- Institución de Beneficencia Privada (IBP) y
- Sociedad Civil (SC.).

Según datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>73</sup>, así como del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil a través de la Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI), indican que la figura legal con menos presencia entre las OCS es la de Asociación de Beneficencia Privada (ABP), y la que predomina es de Asociación Civil (AC), en la cual centraremos la atención por intereses propios de la investigación.

La OSC jurídicamente Asociación Civil (AC), es una persona moral creada mediante el acuerdo de varios individuos para la realización de un fin común, posee capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones, debe estar establecido en un domicilio (donde tenga lugar la administración), tiene cierta permanencia o duración, y puede ser de carácter político, científico, artístico, de recreo o cualquier otro interés permitido por la ley, además de no tener un sentido preponderantemente económico, es decir, de fines de lucro.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Disponible en URL: [www.cemefi.org/directorio/buscasl.php](http://www.cemefi.org/directorio/buscasl.php) (consulta: 20 de agosto 2008).

<sup>74</sup> Gerardo Huerta Mendoza, *El poder de la gente, qué son las ONG'S y cómo crearlas*, Instituto Nacional de Estudios Políticos, AC., capítulo IV p. 1 Disponible en URL <http://www.imacmexico.org/> (consulta: 19 de agosto 2008).

En aplicación del artículo 11 de la Ley Federal Fomento a las Actividades de desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal (LFADSOCDF), la inscripción de una OSC en este registro, tiene los siguientes deberes<sup>75</sup>: informar al Registro cualquier modificación a su objeto social, domicilio o representación legal; mantener a disposición de las autoridades y del público en general, la información de las actividades llevadas a cabo y de su contabilidad y estados financieros; destinar la totalidad de sus recursos al cumplimiento de su objeto social; carecer de ligas de dependencia o subordinación con partidos políticos y abstenerse de efectuar actividades político-partidistas; inhibirse de realizar proselitismo y/o propaganda con fines religiosos. Debe proporcionar a la autoridad otorgante de beneficios fiscales o recursos públicos, la información y facilidad para verificar sobre el uso y destino de los apoyos otorgados.

El Código Civil de cada estado regula a la AC, la cual, para poder existir y operar, debe tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito, certificado ante notario y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Por medio de este contrato, la asociación se constituye legalmente; las características y detalles de su estructura, dependen de las legislaciones estatales.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Información proporcionada por IMIFAP de la Constancia de Inscripción en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal (26/febrero/2007) de vigencia permanente.

<sup>76</sup>Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil. Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil 2005. ITAM, Departamento de Estudios Internacionales, México, 2005, en: [www.filantropia.itam.mx](http://www.filantropia.itam.mx). (consulta: 08 agosto 2008).

Las OSC informales, no pueden acceder a apoyos del gobierno, provocando que sus actividades e impacto sean limitadas, su capacidad de desarrollo o crecimiento organizacional se ve reducida, al mismo tiempo su escasez de recursos les impide ofrecer buenos salarios, dificultando su especialización y mejora de su capacidad administrativa. Sin embargo, son muchas las organizaciones que continúan trabajando sin figura legal.

La formalidad y el desarrollo institucional de las OSC son condiciones para acceder a fondos de instituciones como el gobierno, organismos de cooperación internacional, la filantropía corporativa e instituciones donantes domésticas y extranjeras.<sup>77</sup>

Por estos motivos, en los últimos años, con la intención de fomentar el desarrollo de las OSC se han logrado avances legales importantes, alcanzando incentivos fiscales como reconocimiento a su labor social, así como un marco legal más claro con mayor seguridad jurídica. Las OSC y los funcionarios, han asumido el sentido de corresponsabilidad en la solución de grandes problemas que les atañen, unificando energías cada vez con mayor fuerza.

## 2.4 Clasificación y función social de las OSC

Señaladas las peculiaridades de las OSC, éstas pueden además clasificarse de diferentes formas. Se han rastreado cerca de treinta intentos de

---

<sup>77</sup>Sergio García, Michael Layton, Laura García, Ileri Alblanedo, *Definición de una agenda fiscal, para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Mc Editores, México, 2007. p.46-47 Disponible en URL <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> (consulta: 04 agosto de 2008).

clasificación de estos organismos<sup>78</sup>, según su naturaleza u origen (religiosa, profesional, asistencial, deportiva, cultural,...), según su actividad (promoción, desarrollo y presión social), según su distribución geográfica (internacional, nacional, local y regional), sólo por mencionar algunas.

Sin embargo, la clasificación más recurrente de OSC es: en operativas, donantes y prestadoras de servicios. Siendo las operativas, las encargadas de diseñar y operar proyectos de vínculo directo con la población; las donantes o fundaciones, tienen como misión apoyar con recursos a instituciones no lucrativas; y las prestadoras de servicios son aquellas que profesionalmente asesoran, capacitan y apoyan a las organizaciones operativas y/o a las fundaciones.<sup>79</sup>

Las OSC participan en diferentes sectores de la sociedad, de acuerdo a su actividad o razón social; por lo cual, poseen diversas líneas para orientar su trabajo y desarrollo, y así lograr los objetivos que se determinan. Cabe destacar que las actividades realizadas por las OSC están directamente relacionadas, con las posibles clasificaciones y características de las mismas, las cuales ya han sido mencionadas anteriormente.

Entre las actividades o funciones sociales básicas realizadas por las OCS, expuestas de forma general, sobresalen las siguientes: La función de

---

<sup>78</sup> Elena Camisassa, *Organizaciones de las Sociedad Civil, La democracia participativa en al sociedad urbana tradicional*, Editorial Bryas, Argentina, 2005 pp. 38-39.

<sup>79</sup> Sergio García, Michael Layton, Laura García, Ireri Alblanedo, *Definición de una agenda fiscal, para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Mc Editores, México, 2007. p.39 Disponible en URL <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> (consulta: 04 agosto de 2008).

prestadoras de servicios (especialmente a las personas en estado de pobreza., estos servicios pueden incluir los de tipo educativo, de salud, albergue y alimentación, capacitación para el trabajo, orientación familiar, educación sexual, prevención de adicciones, entre muchos otros), La función de promotoras y defensoras de los derechos humanos, de creadoras de capital social y, de desarrollo económico.<sup>80</sup>

De esta forma, las OSC con sus actividades y funciones, pueden contribuir a la calidad, manutención y eficiencia de los proyectos financiados por fondos nacionales o internacionales; además de ofrecerles la posibilidad de multiplicar sus acciones y lograr un impacto más amplio.

Gracias a sus características constitutivas, las OSC presentan diversas ventajas o fortalezas<sup>81</sup> como organismos autónomos, entre las cuales podemos mencionar: La *flexibilidad* (debido a su pequeño tamaño, pueden responder a necesidades cambiantes, aportando ingeniosos acercamientos a situaciones o problemáticas emergentes, asimismo pueden hacer más, con recursos limitados, adaptándose o creando métodos no convencionales para continuar con sus proyectos sociales).

La *empatía y compromiso* (al contar con un personal emprendedor y comprometido por quienes luchan, sirven y existen). La *credibilidad y confianza* (al trabajar con sectores vulnerables de la población, legitiman sus acciones,

---

<sup>80</sup> Sergio García, Michael Layton, Laura García, Ileri Alblanedo, Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las OSC en México p.27-28 disponible en URL <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> (consulta: 04 agosto2008).

<sup>81</sup> *ibidem*, p. 28, 29 y 30.

generan confianza, aceptación de las personas con quienes trabajan y con la sociedad en general). La *aproximación holística a la problemática social* (frecuentemente, las OSC tienen la habilidad de aproximarse de manera más integral y flexible a los problemas sociales que atienden en comparación con los gobiernos o las empresas).

*Creación de redes sociales* (por medio de sus directivos y sus voluntarios, estas organizaciones pueden acceder a importantes relaciones –con el sector privado, los gobiernos, las agencias de desarrollo internacionales–). El *desarrollo de liderazgo* (al capacitar y ayudar al desarrollo de habilidades y destrezas en el individuo, incitándole formas de desplegar acciones de mejora en la comunidad), sólo por mencionar las más sobresalientes fortalezas de estos organismos.

De esta forma, cerramos éste panorama de las OSC, asentado con mayor claridad el universo al cual pertenece IMIFAP, AC., dando paso, a presentar nuestro objeto de estudio en el siguiente capítulo.

# CAPITULO 3. INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, AC. (IMIFAP, AC)



*“Tu vida en tus manos”*

## 3.1 IMIFAP, AC.

El Instituto Mexicano de Investigación en Familia, es una organización mexicana, legalmente identificada como una asociación civil (AC), sin fines de lucro, sin filiación política, ideológica o religiosa., trabaja activamente en la formulación e instrumentación de programas de habilidades para la vida y competencias psicosociales.

IMIFAP AC, tiene sus únicas instalaciones localizadas en Málaga Norte no. 25, Col, Insurgentes Mixcoac, 039020, México, DF.



Su misión es: Formular e instrumentar programas, que lleven a un desarrollo humano sustentable, de manera que las personas logren tener en sus manos el control de su salud, su productividad y su vida.

Sus programas se basan en la investigación y evaluación científica, creación de materiales (libros, manuales, talleres, videos, páginas Web) y formación de personas en escuelas, comunidades rurales y urbanas, instancias de gobierno y empresas nacionales e internacionales.

Sus objetivos organizacionales son:

1. Fortalecer las capacidades humanas, específicamente en cuanto a salud, educación y productividad.
2. Facilitar el desarrollo de competencias psicosociales y habilidades para la vida.
3. Diseñar, instrumentar y evaluar programas de educación para la salud y la productividad, apoyados en la investigación científica.
4. Establecer lazos de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil, el gobierno, las empresas y las comunidades.
5. Buscar soluciones sustentables, de acuerdo con las necesidades de las poblaciones.
6. Promover cambios sociales dirigidos a fomentar el bienestar y la participación activa de las comunidades con las que trabaja.
7. Replicar y ampliar los alcances de sus programas en otras regiones.

### 3.2 Constancia de Inscripción en el registro de Organizaciones Civiles



## Secretaría de Desarrollo Social

### Constancia de Inscripción en el Registro de Organizaciones Civiles del Distrito Federal Que expide la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social

A favor de la Organización Civil:

### **INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, AC.**

DOMICILIO LEGAL	Calle Málaga Número 25, entre las calles Caracci y Empresa, Col. Insurgentes Mixcoac, CP. 03920, Delegación Benito Juárez, Distrito Federal
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	C. Héctor Gabriel Pérez Ruiz.
FOLIO DE REGISTRO DE LA ORGANIZACIÓN	DGEDS/ROCDF/0089/07
NUMERO DE CONSTANCIAS EXPEDIDAS A LA FECHA	2001      2002      2003      2004      2005      2006      2007      2008
OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	A).-Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas. B).-Realizar investigación en el campo de estudio de la familia y población. C).- Difundir y aplicar en forma directa o mediante cursos de capacitación la investigación que el Instituto y organismos afines desarrollen en el área de familia y población. D).- Favorecer y promover la búsqueda de apoyo para la realización de actividades que se consideren de interés general del Instituto. E).- Ser el órgano asesor de dependencias públicas y privadas en materia de familia y población. F).- Ser organismo consultor en el área de investigación de familia y población. G).- Desarrollar evaluaciones de programas y propuestas de planes de trabajo en el área de familia y población. H).- Establecer intercambio científico con instituciones afines en el país y en el extranjero. I).- Promover el mejor conocimiento de la realidad mediante el análisis y difusión de los estudios e investigaciones más relevantes. J).- Organizar reuniones de análisis e intercambio de ideas con los miembros y personas invitadas tanto nacionales como extranjeras. K).- Adquirir o arrendar inmuebles, muebles, aparatos técnicos y científicos necesarios para la consecución de los objetivos de la asociación. L).- Asesorar en el desarrollo de capacitación, elaboración de programas, evaluación, detección de necesidades de capacitación, preparación de presupuestos y elaboración de programas de desarrollo en todos los niveles. M).- Programación de impartición de cursos de capacitación laboral. N).- Realizar investigación laboral y estudios socioeconómicos, entre otras.
ACTIVIDADES QUE REALIZA LA ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL	Según la documentación presentada por la Organización se desprende que lleva a cabo lo siguiente: Se basan en la investigación para diseñar, instrumentar, evaluar y difundir programas de educación para la salud, habilidades psico-sociales y productivas dirigidas al desarrollo comunitario y la reducción de la pobreza. En los últimos 20 años han desarrollado cerca de 40 programas diferentes de los cuales se han beneficiado más de 16 millones de personas en México. Los programas que lleva a cabo son: Programas comunitarios, escolarizados, para mejorar la calidad de la atención médica y de investigación. En el 2005 participó en el Programa de Conversión del Gobierno del Distrito Federal con el proyecto Educación preventiva comunitaria: rompamos las cadenas de la violencia.
COMPROBANTE DE PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	<u>Acta Constitutiva</u> Escritura Pública 2,432 de fecha 15 de mayo de 1986 otorgada ante la fe del notario Público número 12 de Santiago de Querétaro, Querétaro C. Lic. José Luis Rueda Trujillo inscrita en el Registro Público de Personas Morales del Distrito Federal en el folio número 11,259 de fecha 9 de junio de 1986. <u>Actualización del objeto social, fondo social y de la cláusula vigésima segunda del estatuto social.</u> Escritura Pública 13,788 de fecha 16 de diciembre del 2004 otorgada ante la fe del número 12 de Santiago de Querétaro, Querétaro C. Lic. José Luis Rueda Trujillo inscrita en el Registro Público de Personas Morales DEL Distrito Federal en el folio número 11,259 de fecha 4 de marzo de 2005.

### 3.3 Historia<sup>82</sup>

El Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, AC, fue fundado en 1985, por un pequeño grupo de psicólogos sociales, profesores y estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), preocupados por mejorar la calidad de vida de las personas. Los esfuerzos de IMIFAP AC, han estado dirigidos a facilitar en las personas el desarrollo de habilidades y conocimientos para llevarlos a vidas más saludables y productivas, tomando decisiones informadas y haciéndose cargo de su propio futuro.

Al iniciar su labor IMIFAP AC, se encontró con un escaso interés en documentar las voces e ideas de las comunidades más marginadas y, menos aún, fomentar una toma de decisiones libre, autónoma e informada en ellas.

La pobreza no sólo tiene una dimensión económica o de falta de oportunidades, también se relaciona con las limitadas habilidades sociales de las personas, la falta de poder tomar decisiones y la escasa posibilidad de organización. Es común que estos obstáculos intangibles limiten las posibilidades de las personas en salir del círculo de la pobreza.

De esta manera, IMIFAP AC., establece un camino para la formación en habilidades para la vida, dirigida principalmente a las personas de recursos más escasos en América Latina, y así enfrentar un ambiente de escepticismo,

---

<sup>82</sup> La información que se presenta, fue retomada de la página Web del instituto [www.imifap.org.mx](http://www.imifap.org.mx) (consulta: 24 de agosto del 2008), así como de datos obtenidos a través de entrevistas a miembros de la institución.

haciendo de la investigación científica una herramienta para despejar dudas, desarrollar programas y evaluarlos rigurosamente para conocer su impacto.

IMIFAP AC, comienza a crecer, ampliando tanto la cantidad como el impacto de sus programas, gracias también al apoyo de más de 230 fundaciones, corporaciones, dependencias gubernamentales y organizaciones civiles, que a lo largo de estos años de existencia, le han ayudado con financiamiento. Sus programas han sido bien recibidos por los funcionarios estatales y federales, llegando incluso, en algunas ocasiones, a ser institucionalizados a través de diferentes dependencias gubernamentales.

En los primeros años, IMIFAP AC, se enfocó en la investigación de conductas, actitudes y conocimientos de los adolescentes con respecto a la sexualidad y el embarazo. Basándose en sus investigaciones, desarrollan un primer taller de sexualidad y vida familiar para los adolescentes llamado “Planeando tu vida”.

Gracias a la evaluación de dicho taller, encontraron que para facilitar a los adolescentes la toma de decisiones informadas sobre estos temas, necesitaban crear un ambiente externo favorable para la formación y educación en sexualidad y habilidades para la vida. Así, su trabajo comienza a abarcar no solo a los adolescentes sino también a sus padres y hermanos, desarrollando programas en salud integral y desarrollo comunitario.

A partir de una evaluación acerca de la prevención de embarazos no deseados en adolescentes, demuestra a IMIFAP, que la carencia de habilidades psico-

sociales se relaciona no solo con la práctica sexual sin protección entre los jóvenes, sino también con otros problemas de salud pública como la violencia, el VIH/SIDA, el uso y abuso de sustancias tóxicas y diabetes, motivo por el cual su enfoque se vio ampliado.

El trabajo de IMIFAP AC, comenzó de esta manera a adentrarse en nuevas áreas de prevención de conductas dañinas para la salud y vida de las personas. Adicionalmente, y bajo petición misma de las comunidades involucradas, se inició el desarrollo de un programa orientado a la creación de microempresas, favoreciendo de esta forma, un verdadero desarrollo integral humano y comunitario. Con el paso del tiempo, el desarrollo y la evolución de sus programas, le abre puertas de nuevas áreas de investigación, programas y políticas de forma constante.

Durante estos años de ardua labor, han desarrollado más de 40 programas, los cuales se han implementado en México (en la mayoría de sus Estados), en 14 países de Latinoamérica y el Caribe, Estados Unidos, Grecia y Uzbekistán.

### 3.4 Organigrama, Consejo y Miembros Consultivos.

Susan Pick  
**Presidenta**

Martha Givaudan  
**Vicepresidenta Ejecutiva**

Héctor Gabriel Pérez  
**Vicepresidente de Finanzas**

#### **Asistente Ejecutiva**

María del Carmen Álvarez  
Secretaria de Presidencia

#### **Proyectos y planificación**

Mario Anaya  
Daniela Arana  
Marco Barriga  
Luis Elizalde  
Arizbe Morales  
Isabel Nicolás Maldonado  
Pavel Osorio  
Maricarmen Ramírez  
Tatiana Ramos  
Carla Reyes

#### **Facilitadores/Capacitación**

Mariola Beltrán  
Elvira Bolaños  
Mario Anaya  
Daniela Arana  
Cauhtémoc Sánchez  
Edgar Sosa  
Alexandra Tacher

#### **Evaluación**

Felipe Castellanos  
Fernando Gaal  
Iwin Leenen  
Rocío Martínez  
Angélica Romero  
Adriana Sandoval

#### **Administración**

Ricardo Gallegos  
Ricardo Muñoz  
Estela Ramírez  
Enrique Romero  
Javier Vicencio

#### **Soporte Técnico**

Francisco Javier Rosas  
Emilio Zavala

### **Consejo Ejecutivo:**

Patricia Andrade,  
Universidad Nacional Autónoma de México

Rolando Díaz,  
Universidad Nacional Autónoma de México

Esther Geifman

Patricia Madrazo de García López

Susan Pick, IMIFAP, AC

### **Miembros Consultivos<sup>83</sup>:**

Miguel Aguirre,  
Grupo Radorama S.A. de CV.

Diego Antoni,  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP)

Jorge Brake,  
Procter & Gamble México

Arturo Cervantes,  
Instituto de Salud Pública de la Universidad Anáhuac

Alfredo Ciklik,  
Folmex S.A. de CV.

Alfonso Corona,  
Triana Films S.A. de CV.

Henry David,  
Transnational Family Research Institute

Edith García,  
Consultora en Salud

---

<sup>83</sup> El total de los miembros consultivos, se encuentra en Acerca de IMIFAP (consejo), disponible en URL [www.imifap.org.mx](http://www.imifap.org.mx) (consulta: 26 de agosto del 2008).

### 3.5 Productos y Servicios

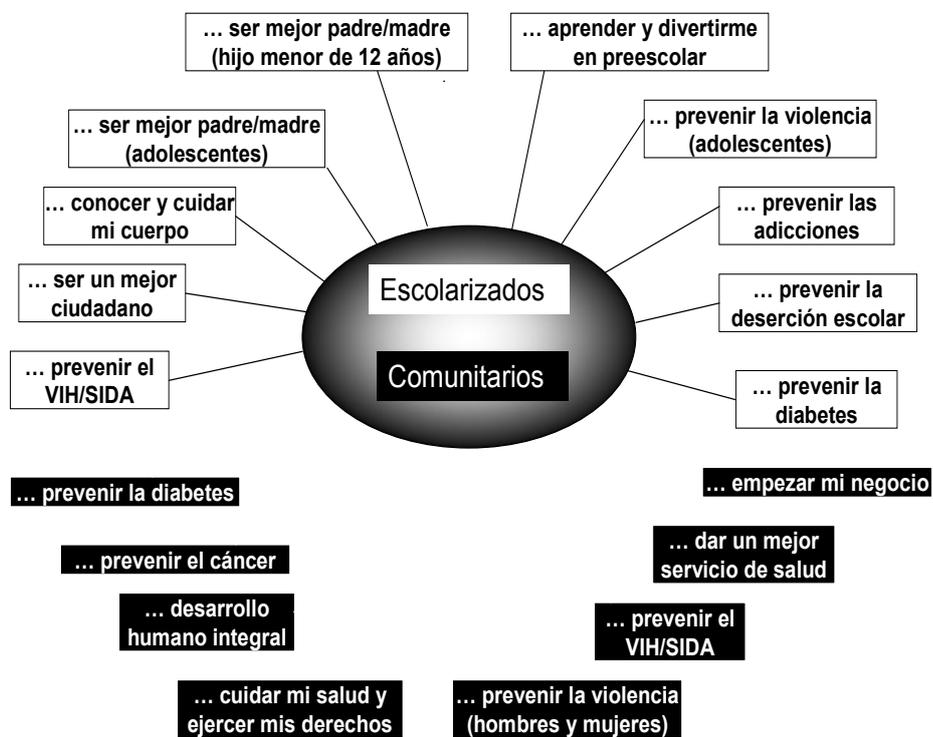
Los programas y proyectos de investigación, promoción, aplicación y evaluación que trabaja IMIFAP, AC están enfocados a prevenir, formar e informar sobre las siguientes temáticas:

▣ Sexualidad y Salud Reproductiva	▣ VIH/SIDA
▣ Género, Salud, Violencia y Derechos	▣ Microempresas
▣ Fortalecimiento Institucional	▣ Adicciones
▣ Calidad de Servicios	▣ Cáncer
▣ Ciudadanía y Cultura de la Legalidad	▣ Nutrición
▣ Desarrollo Integral Comunitario	▣ Desastres Naturales
▣ Obesidad, Diabetes y Enfermedades Cardiovasculares	▣ Higiene y Saneamiento

Los programas y proyectos, se enfocan en el desarrollo de habilidades y capacidades de las personas para lograr las metas que se proponen en consecuencia de sus propias elecciones y decisiones (agencia personal), por lo que todos sus programas llevan el título “*Yo Quiero, Yo Puedo*”.



## Yo Quiero, Yo Puedo ...



Gráfica 1. Programas Escolarizados y Comunitarios

### 3.5.1 Descripción del producto y/o servicio

Todos los programas de IMIFAP, AC se basan en el Marco para el Desarrollo del Empoderamiento Agéntico (MADEMA), ó (FENAE), por sus siglas en inglés Framework for Enabling Agentic Empowerment, en donde se enfatizan los siguientes cuatro aspectos:

- ▣ Facilitar la adquisición de habilidades para la vida;
- ▣ Lograr la internalización de nuevos pensamientos, posibilitando cambios de conducta, los cuales están bajo el control de los individuos;
- ▣ Reforzar estas actividades gracias a la formación de los promotores, el cabildeo con las autoridades locales y la difusión al público;
- ▣ Realizar las sesiones de los programas de manera interactiva y en grupos pequeños.

Guiándose en los puntos anteriormente mencionados, se realizan las siguientes etapas en la formulación e implementación de sus programas. Cabe mencionar a la evaluación, la abogacía y la difusión como parte de cada etapa:

#### Etapa 1: Identificación de las necesidades y definición del problema

En la primera etapa, se identifican las necesidades de los beneficiarios meta y se define el problema. Recolecta estadística de fuentes oficiales, encuestas y también consulta de literatura académica referente al problema en específico. Se realiza grupos focales y entrevistas con las personas a quienes van

dirigidos los programas, quienes además de brindar información esencial, se involucra en el diseño del programa y desarrolla así un compromiso hacia él.

## Etapa 2: Desarrollo del programa, materiales e instrumentos

Basándose en la información recopilada en la primera etapa, así como en investigación científica actualizada y en su propia experiencia, desarrollan el contenido del programa. Diseñan los materiales didácticos acordes al público meta, como manuales, carteles, libros de trabajo y lectura, que serán utilizados en los talleres. Desarrollan también actividades, videos y juegos que se incorporan a los programas para hacerlos interactivos.



### Etapa 3: Piloteo del programa y evaluación

Se realiza una prueba piloto del programa con un número reducido de participantes. Frecuentemente se pilotea distintas versiones del programa con diversos grupos de personas para determinar cuáles son más efectivas. En esta etapa, trabajan de manera muy cercana con las entidades gubernamentales locales, estatales y federales a fin de facilitar la implementación del programa y buscar su permanencia y sustentabilidad. Hacen uso tanto de información cuantitativa como de la retroalimentación por parte de las comunidades, así se efectúan los cambios en sus programas, buscando que tengan el mayor impacto posible.

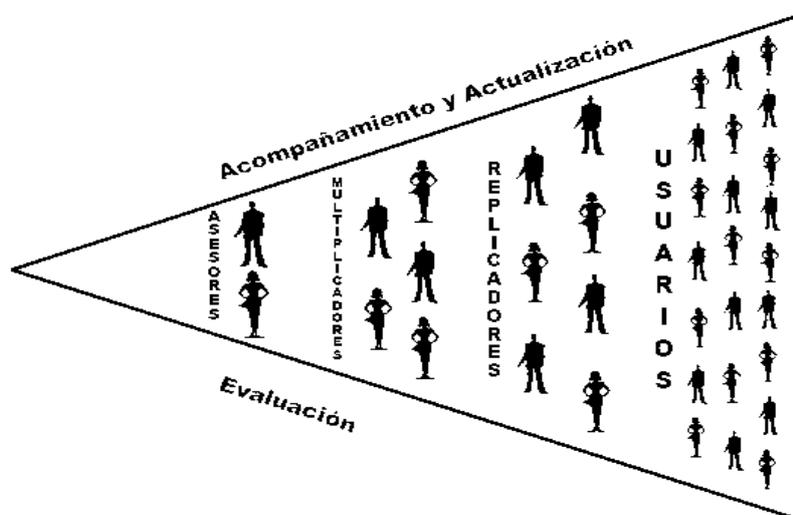
### Etapa 4: Abogacía y Difusión

La abogacía está dirigida a un amplio espectro de servidores públicos: autoridades locales, relacionadas con salud, educación y desarrollo social, miembros del Congreso y funcionarios claves. La abogacía es importante por dos razones: 1) Permite que se conozca el programa y se difundan sus resultados; 2) Sirve para promover cambios en la sociedad que faciliten una aceptación más amplia del programa y las ideas que se le relacionan. La difusión se dirige al público en general; incluye la distribución más amplia de su mensaje mediante conferencias de prensa, artículos en diversas publicaciones, radio y televisión.

## Etapa 5: Aplicación a gran escala

La última etapa en el desarrollo exitoso de un programa es su aplicación a gran escala. Aquí se presenta como objetivo el lograr la implementación del programa con el mayor número de personas posible. Para este propósito, se trabaja con un sistema en cascada con acompañamiento, es decir, facilitadores de IMIFAP, AC forman a promotores comunitarios, maestros, personal de salud y líderes comunitarios, quienes a su vez replican el programa directamente con la población meta, creando un efecto multiplicador y empleando menores recursos.

Una vez que los promotores han asimilado e internalizado los conocimientos y habilidades, realizan la replicación acompañados de manera cercana por su personal. Tras la implementación del programa, los gobiernos locales y los grupos de la sociedad civil cuentan con personal formado y los materiales didácticos y promocionales necesarios para seguir aplicando el programa con una población más amplia a través de su institucionalización.



Gráfica 2. Difusión y replicación mediante un esquema piramidal

### 3.6 Públicos y Beneficiarios

Se pueden identificar tres principales públicos o beneficiarios de la labor de IMIFAP, contextualizados en comunidades indígenas, rurales y urbanas, tanto nacionales como internacionales, en situaciones de pobreza o extrema pobreza, dando prioridad a los públicos en comunidades que más lo necesitan.

#### Padres y madres de familia (público primario)

Los resultados de las investigaciones han permitido observar: a la comunicación entre padres e hijos, los valores, la autoestima y la posibilidad de tomar decisiones responsables, como los elementos básicos para el desarrollo sano de los adolescentes. Además de descubrir que la gran mayoría de los padres no se sienten con la capacidad suficiente para responder a las inquietudes de sus hijos adolescentes, por lo cual, requieren de información al respecto.

#### Niñas y niños de 0 a 12 años (Públicos secundarios)

En IMIFAP se piensa que una educación responsable debe comenzar desde la niñez; por ello se desarrollan programas y publicaciones dirigidas a la temprana edad, pretendiendo ayudar a los padres de familia y maestros a dar respuestas claras y sencillas para resolver problemas y situaciones de la vida cotidiana.

Profesionales del área social y de la salud

La familia tiene un papel importante en el desarrollo de los individuos, padres, madres e hijos; sin embargo, otras fuentes de información importante la constituyen trabajadores sociales, maestros, psicólogos, pedagogos y todo aquel profesional vinculado o en relación directa con la sociedad.

Por esta razón, en IMIFAP se han creado materiales auxiliares para estas tareas y han elaborado programas de capacitación especializada en temas pertinentes como sexualidad, desarrollo humano, vida familiar, nutrición e higiene (entre otras temáticas), las cuales permiten el desarrollo integral del individuo, la familia y la comunidad, tanto en áreas rurales como urbanas.

### 3.7 Patrocinio

IMIFAP, AC cuenta con el apoyo económico de organizaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, lo que le permite y le subsidia llevar a cabo sus investigaciones científicas, concretadas en programas y proyectos, pretendiendo puedan ser aplicados a gran escala, y así ayudar a una cantidad mayor de población marginada y necesitada.

Con las siguientes organizaciones, IMIFAP, AC mantiene una relación estrecha y de agradecimiento profundo, además de tener un compromiso muchas veces anual y/o semestral, de presentar avances e informes sobre los resultados arrojados durante y posterior a la investigación apadrinada.

Éstas son algunas organizaciones colaboradoras en el trabajo de IMIFAP, AC:

- ▣ Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)
- ▣ American Express, México
- ▣ Asociación Panameña para el Planeamiento de la Familia (APLAFA)
- ▣ Banco Interamericano de Desarrollo
- ▣ Banco Mundial
- ▣ Beneficio y Apoyo Mutuo para el Bienestar Infantil
- ▣ Centro de Información, Atención y Formación VIH/SIDA
- ▣ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- ▣ Consejo Nacional de Población (CONAPO)
- ▣ Consejo Nacional para la Prevención y Control del SIDA (CONASIDA)
- ▣ Editorial Limusa
- ▣ Embajada de Alemania
- ▣ Embajada de Australia
- ▣ Embajada de Holanda
- ▣ Embajada del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
- ▣ Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
- ▣ Fundación Elton John SIDA
- ▣ Fundación Ford
- ▣ Fundación Hewlett
- ▣ Fundación Pfizer
- ▣ Fundación Rockefeller
- ▣ Fundación W. K. Kellogg
- ▣ Gobierno del Distrito Federal
- ▣ Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- ▣ Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)
- ▣ Instituto Nacional de Salud Pública
- ▣ Organización Mundial de la Salud (OMS)
- ▣ Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- ▣ Secretaría de Educación Pública (SEP)
- ▣ Secretaría de Salud (SSA)
- ▣ Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)
- ▣ U.S. Agency for International Development (USAID)
- ▣ United Nations Development Fund for Women

Entre muchos otros organismos, los cuales se encuentran disponibles en

la página Web del Instituto<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> instituto [www.imifap.org.mx](http://www.imifap.org.mx) (consulta: 20 de septiembre del 2008).

### 3.7.1 Logros

Con el generoso apoyo y la invaluable participación de más de 230 organizaciones, así como de su equipo de trabajo, IMIFAP, AC ha logrado<sup>85</sup>:

- √ Mejorar la calidad de vida de más de 17 millones de mujeres, hombres y niños y niñas a través de la formación de habilidades para la vida, en el cuidado de la salud física, mental, y el desarrollo de microempresas.
- √ Prevenir el consumo y abuso de alcohol, tabaco y drogas en niños y adolescentes.
- √ Promovido exitosamente la inclusión de la educación para la salud en los programas oficiales de las escuelas públicas de diversos Estados de la República.
- √ Lograr un programa nacional de Formación Cívica y Ética.
- √ Prevenir la infección del VIH/SIDA y cáncer cérvico-uterino en mujeres indígenas del estado de Oaxaca.
- √ Desarrollo de materiales educativos como libros, cuadernos de trabajo, videos, carteles, folletos y manuales en temáticas de salud y educación.
- √ Aparición en medios de comunicación masivos.
- √ Participación en conferencias de prensa, en artículos en diversas publicaciones, radio y televisión, cuando se abordan temas referente a la labor que desempeña el Instituto.

Descrito nuestro objeto de estudio, damos paso en el siguiente capítulo a la creación de la estrategia de comunicación interna, retomando la metodología a seguir para su elaboración (presentada en el primer capítulo).

---

<sup>85</sup> Información disponible en la página Web del instituto [www.imifap.org.mx](http://www.imifap.org.mx) (consulta: 24 de agosto del 2008), los datos también fueron obtenidos a través de entrevistas a miembros de la institución y visitas.

## CAPITULO 4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, IMIFAP, AC.

Este capítulo es la propuesta y título de la presente tesis, donde se pretende llevar a cabo (ejemplificando la labor práctica de un comunicador organizacional) el desarrollo de una estrategia de comunicación interna para nuestro objeto de estudio (IMIFAP, AC). Para tal fin, se retomará la metodología descrita en capítulos anteriores, conformada por los siguientes cinco pasos: Análisis situacional, Diagnóstico, Planeación (FODA), Estrategia de Comunicación interna/Medios a emplear y la Evaluación.

### 1. Análisis situacional

El entorno de IMIFAP como OSC es complejo y competitivo (en cuanto a la obtención del patrocinio), implicándole mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error en la toma de decisiones gerenciales, ya que un medio ambiente contingente implica una competencia férrea.

Esta dependencia de la organización hacia su medio, la obliga a mantener estrechas relaciones de comunicación con sus públicos internos y externos (patrocinadores, trabajadores, voluntarios, beneficiarios, gobierno, instituciones, universitarios e investigadores) que le permitan sobrevivir y cumplir mejor con sus objetivos organizacionales. Por tal razón, una organización bien definida y

con estrategias comunicativas concretas, estará más predispuesta al éxito y al posicionamiento, a diferencia de aquellas carentes de éstas.

Las relaciones entre los miembros de una organización, son establecidas a través de la comunicación; siendo ésta un proceso de intercambio de información en el que se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos, se comparten visiones, metas, sentimientos, objetivos, entre muchas otras significaciones.

Por estas razones, toda organización respetable, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información, dinamizando los procesos, para lograr a nivel interno vivificar su entidad y la proyecte con mayor fuerza hacia su área de influencia a nivel externo.

La falta de estrategias comunicativas al interior de una organización, la insuficiencia de canales o la poca utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de políticas y procedimientos., todo lo anterior, imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, dando como resultado un nulo alcance de los objetivos organizacionales.

El Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, AC., carece de un departamento de comunicación, no cuenta con estrategias comunicativas internas concretas, además de no existir regulación, actualización, supervisión y control de la comunicación que fluye al interior de ésta, lo cual provoca un

desequilibrio organizacional, lentitud en los procesos e incertidumbre entre los miembros de la organización. Por tal razón, se considera necesario el desarrollo y elaboración de una estrategia interna de comunicación, facilitándole a IMIFAP, optimizar, regular, agilizar y perfeccionar su comunicación al interior, así como la cohesión, motivación e integración de su personal.

## 2. Diagnóstico

A través de la aplicación de un cuestionario constituido de treinta y dos preguntas tanto cerradas como abiertas al personal de IMIFAP, se da paso al análisis de la cultura corporativa, clima laboral y la comunicación interna del Instituto. Dicho análisis en su mayoría está basado en los resultados obtenidos del cuestionario, sin embargo, datos agregados se reunieron a través de entrevistas personalizadas a cinco miembros elegidos al azar, observación participante e información proporcionada por la Dra. Martha Givaudan (Vicepresidenta ejecutiva).

### CULTURA CORPORATIVA:

En IMIFAP se tiene una cultura corporativa, sin objetivos organizacionales claros, o bien, sí existen, no han sido difundidos homogéneamente entre el personal. Asimismo carece de una filosofía completa, conformada de una misión, visión y valores. El Instituto no cuenta con un plan de comunicación

interna. No existe ningún medio impreso de difusión sobre quién es, cómo surge, qué productos y servicios tiene, quiénes lo conforman, etcétera., información esencial para dar certidumbre y seguridad tanto para el personal que ingresa como para el que permanece.

Por tales razones, el trabajador no se siente identificado con lo que IMIFAP es y representa, no conoce los productos y servicios claramente, no maneja una homogeneidad de la filosofía institucional, desconoce la historia del Instituto y no existe una comunión de acciones entre directivos y subalternos, dificultando el logro de los objetivos organizacionales.

Se detecta falta de comunicación y contacto de la dirección hacia sus empleados, se percibe un ambiente interno pesado, autoritario, con bastante incertidumbre, donde lo que importa son los resultados. Esta situación afecta, aún con mayor fuerza, el desarrollo laboral del trabajador, debido al perfil de éste, al ser en su mayoría personal profesional, capacitado y sensibilizado por la propia labor que la organización presta.

El empleado considera gratificante su trabajo en IMIFAP por: el compañerismo, la fraternidad entre sus miembros, el beneficio directo a las comunidades desprovistas, y por la experiencia profesional adquirida, sin embargo, considera que su labor no es lo suficientemente reconocida por la directiva. El diagnóstico revela como puntos débiles del Instituto: la falta de organización, recurso humano escaso e inconstante, la falta de comunicación clara, directa y precisa.

## CLIMA INTERNO:

La situación de crisis que atraviesa el Instituto, debido al despido y renuncia de un importante número de personas que formaban parte de la organización, ha cambiado el ambiente laboral de forma sorpresiva. Provocando una serie de terribles consecuencias: retraso en la entrega de reportes de actividades parciales o finales a los patrocinadores, lo que conlleva a no recibir el ingreso económico acordado, suscitando el retraso de honorarios al personal base y externo por varias quincenas, así como la paga oportuna de los servicios de teléfono y luz, desatando un ambiente interno caótico.

En IMIFAP se percibe un clima interno con bastante incertidumbre, detectando dos vivencias muy claras entre el personal. Por un lado se encuentran quienes están muy cómodos con los resultados, la forma de trabajo y la situación actual., y por otro quienes se sienten con temor, en desacuerdo, insatisfechos, desmotivados y con bastante inseguridad en el empleo.

El trabajador se reconoce satisfecho con su labor en el Instituto, aunque un alto porcentaje de los entrevistados, afirmaron que sí se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar, argumentando lo siguiente: por una Institución más organizada y con mayor seguridad en el empleo, por mejorar las condiciones del lugar de trabajo, por crecimiento profesional y personal, por falta de reconocimiento al trabajo, por un mejor trato y ambiente laboral, por saturación personal y poca prospectiva de crecimiento laboral, por sí el sueldo fuera mejor y para terminar con la incertidumbre e inseguridad de que cualquier día se puede ser despedido sin razones claras.

No obstante, la minoría del personal declaró que no se cambiaría sin duda a otra organización, por las razones siguientes: por el horario flexible, por el disfrute de las actividades realizables, por el compañerismo, por la comodidad en el estilo de vida del trabajador, por amar lo que se hace, por seguir adquiriendo experiencia profesional, por obtener nuevos conocimientos, por sentirse a gusto, por costumbre al trato, por la forma de trabajo y por los objetivos generales de la organización.

En IMIFAP se vive un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo, donde la comunicación y la colaboración son buenas entre subalternos, mismo nivel y la relación con su jefe inmediato es muy buena. Resaltando las relaciones de trabajo con los superiores/directivos, al reconocer poco apoyo de parte de ellos en el desarrollo de las actividades, una comunicación limitada, y se les refiere como bastante alejados de la situación al interior del Instituto.

La condición actual de IMIFAP está sujeta a cambios aleatorios y con serias dificultades, debido a su concepción como OSC, al no contar con un financiamiento constante y los recursos económicos no son suficientes, e inclusive no alcanza para pagar mensualmente el sueldo de su personal base.

El personal considera que la imagen de la organización al exterior es de buena a muy buena, aunque al interior dicha concepción no corresponde análogamente. Así tenemos que actualmente el trabajador sobrevive ante un clima laboral muy ambivalente, donde las relaciones de trabajo se ven disímiles entre el mismo nivel y subalternos en comparación con los directivos; hay

grupos de trabajo muy arraigados a la situación actual, mientras otros están en constante zozobra e inseguridad por las reacciones de la directiva en cuanto a los despidos injustificados y/o de un día para otro.

Se percibió un ambiente de ansiedad y temor por parte de algunos entrevistados, sin dejar de mencionar que integrantes de un departamento prefirió no contestar dicha consulta.

#### COMUNICACIÓN INTERNA:

El personal de IMIFAP cuenta con los siguientes medios electrónicos: la Intranet, un número de LADA gratuito (01800), conmutador (cada uno de los miembros con extensión telefónica) y acceso a Internet, siendo éstos los soportes y herramientas de comunicación, a través de los cuales llevan a cabo la comunicación interna y externa entre ellos.

La comunicación interna es a través de llamadas telefónicas, envío y recibo de información por medio del correo electrónico (Intranet). Sólo en la presentación de algún nuevo proyecto, avance o resultado de éste, se realizan las juntas entre departamentos o bien entrevistas personalizadas (entre los miembros involucrados y/o encargados de dicho proyecto), las cuales se llevan a cabo sin previo aviso y sin respetar algún calendario de actividades, debido a la dinámica del trabajo en campo y al inconstante financiamiento.

Las redes de comunicación en el Instituto, se ejecutan en forma vertical/descendente y horizontal, es informal (cara a cara, y/o vía telefónica). La comunicación formal se lleva a cabo electrónicamente (a través del correo electrónico), la cual se ve afectada con los fallos del servidor, del sistema operativo, de la computadora o por falta de luz eléctrica.

En el único departamento donde se lleva a cabo una comunicación interna formal es en Administración, el cual emplea formatos establecidos (circulares, reportes, peticiones e informes), los cuales deben ser entregados físicamente a dicho departamento (contestados, firmados, aprobados y sellados) para dar paso a las siguientes actividades: petición económica de pago o viáticos, reporte de gastos y actividades realizadas en el desarrollo de algún proyecto.

La directiva transmite poca información al personal, la cual es considerada como: escasa, imprecisa, sin ninguna periodicidad, y de forma impersonal al ser en su mayoría comunicada a través del correo electrónico o vía telefónica.

La mayor cantidad de información recibida por un trabajador en el Instituto es a través de otro compañero/a y/o de rumores; de ésta última fuente, es de donde obtiene durante su estancia o ausencia, el referente de lo acaecido en la organización.

El trabajo de IMIFAP cuenta con un dinamismo constante al realizar investigación, evaluación y capacitación en comunidades nacionales y extranjeras, además de efectuarse diversas actividades diariamente (piloteo de

instrumentos, análisis de resultados, labor de relaciones públicas, búsqueda de financiamiento, venta de libros, videos, manuales, presentación de proyectos y/o resultados, capacitación de personal de salud y educativo, envío y recibo de materiales, cabildeo, etcétera.), las cuales no son registradas, informadas, controladas y comunicadas por ningún medio.

La página Web no está actualizada con ninguna periodicidad, no se cuenta con un departamento de comunicación y/o recursos humanos y no existe un responsable de dirigir la comunicación interna.

### 3. Planeación/Análisis FODA:

#### ANÁLISIS INTERNO

<b>Debilidades de IMIFAP:</b>	<b>Fortalezas de IMIFAP:</b>
<p>❏ Falta de un departamento de recursos humanos y/o de comunicación.</p>	<p>❏ Legalmente registrada y formalizada como OSC ante el Registro de Organizaciones Civiles del D. F.</p>
<p>❏ Falta de objetivos organizacionales precisos, compartidos y difundidos homogéneamente entre el personal.</p>	<p>❏ Cuenta con personal especializado en el área de capacitación, investigación, desarrollo de propuestas, sistemas, administración, evaluación y desarrollo de materiales didácticos.</p>
<p>❏ Constante rotación de personal, lo que impide acumular experiencia y transmitirla.</p>	<p>❏ Trabaja, beneficia y capacita directamente a poblaciones marginadas tanto nacionales como internacionales.</p>
<p>❏ Falta de prestaciones, reconocimiento y seguridad social a los miembros del Instituto.</p>	<p>❏ Recibe patrocinio tanto nacional e internacional.</p>

<b>Debilidades de IMIFAP:</b>	<b>Fortalezas de IMIFAP:</b>
ﷲ Recursos humanos escasos, saturación de trabajo al personal actual.	ﷲ Reconocimiento nacional e internacional de su labor social.
ﷲ Dependencia del patrocinio, para el desarrollo de sus actividades.	ﷲ Personal profesional y ampliamente comprometido con el público meta.
ﷲ Falta de comunicación interna formal, periódica, clara y precisa por parte de la directiva hacia sus trabajadores.	ﷲ Diseño, desarrollo, evaluación e implementación de proyectos, programas, talleres, manuales y material didáctico.
ﷲ Falta de organización, control, dirección y supervisión de los procesos internos.	ﷲ Distinguida, precisa y buena labor de Relaciones Públicas externas por parte de la directiva.
ﷲ Falta de recursos económicos suficientes para sostener la planilla de empleados especializados que se necesitan.	ﷲ Crea, mantiene, promueve y renueva redes sociales con el sector privado, y público, agencias de desarrollo nacional e internacional, para dar soluciones a sectores desprovistos.
ﷲ Poca o nula visibilidad de su trabajo ante la opinión pública y los medios.	
ﷲ Reducido alcance de sus acciones	

## ANALISIS EXTERNO

<b>Amenazas de IMIFAP:</b>	<b>Oportunidades de IMIFAP:</b>
ﷲ Organizaciones de la Sociedad Civil, legalmente constituidas por el acaparamiento del patrocinio	ﷲ Obtener mayor patrocinio tanto nacional como internacional
ﷲ Competencia de otras OSC que realicen investigación y desarrollo de proyectos con la misma temática y público meta.	ﷲ Mejora de procesos internos

<b>Amenazas de IMIFAP:</b>	<b>Oportunidades de IMIFAP:</b>
☞ Incremento de registro y legalidad de más ONG's	☞ Reducir la rotación de personal (fuga de investigadores)
☞ Fuga de investigadores y personal capacitado.	☞ Ofrecer un clima laboral con mayor certidumbre, agradable y democrático.
☞ Falta de financiamiento	☞ Logro de los objetivos organizacionales
☞ Falta de difusión de resultados.	☞ Mayor motivación del empleado = mayor productividad = mayor financiamiento.
☞ Falta de evaluación de proyectos y programas.	☞ Convertirse a la Institución líder en México y América Latina que promueva la salud, educación y los derechos de la población.
☞ Falta de apoyo de organizaciones privadas y gubernamentales en el intercambio de resultados en las temáticas que maneja el Instituto.	☞ Mantener y mejorar la imagen positiva que tiene IMIFAP al exterior.
☞ Incumplimiento a la obligaciones que adquirió IMIFAP como OSC	☞ Difusión de resultados = credibilidad = imagen positiva = mayor financiamiento

#### PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN A RESOLVER:

- ☒ Falta de DIFUSIÓN y manejo homogéneo de los objetivos organizacionales.
- ☒ El rumor como medio de información.
- ☒ Predominio de la comunicación informal.
- ☒ Comunicación interna descendente y horizontal.
- ☒ Falta de un canal de comunicación FORMAL transversal entre la directiva y sus subalternos.
- ☒ Falta de un departamento de comunicación organización y/o recursos humanos.

## OBJETIVOS:

- ✘ Cohesionar, motivar e integrar al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- ✘ Mejorar y fortalecer las relaciones laborales entre la directiva y los miembros del Instituto.
- ✘ Optimizar, regular, agilizar y perfeccionar la comunicación interna.
- ✘ Disminuir y controlar el rumor.

## 4.4

### 4. Estrategia de Comunicación interna/medios a emplear (tácticas)

El momento de crisis que se vivió en el Instituto debido al despido “injustificado” y/o de un día para otro de un importante número del personal, causó un desequilibrio organizacional grave, que hizo estragos fuertes en las relaciones de trabajo entre los diferentes niveles internos identificados (directivo, mismo nivel y subalternos), provocando desmotivación, disgusto, ausentismo y baja productividad del personal activo.

Por tales razones, es de suma importancia fortalecer y mejorar las relaciones laborales entre dichos niveles, que permita crear un clima laboral óptimo, facilitando el desarrollo de sus integrantes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA:

La estrategia de comunicación interna, que se propone a IMIFAP, es un modelo basado en el manejo de Relaciones Públicas internas, con el objetivo primario de fortalecer y mejorar las relaciones de trabajo entre los diferentes niveles internos identificados (directivo, mismo nivel y subalternos), en busca de una comunión de acciones, para el logro de los objetivos organizacionales del Instituto.

La estrategia comprenderá tres aspectos esenciales: Cohesión, motivación e integración del trabajador hacia el logro de los objetivos organizacionales; Difundir información clara, fidedigna y necesaria al personal de forma periódica y formal; y Crear un puente de comunicación abierto, continuo, formal y transversal (de doble vía) al interior.

Poniendo en práctica lo descrito en los párrafos anteriores, facilitará el fortalecimiento de la organización desde su interior, dándole mayor posibilidad de contrarrestar el entorno caótico, contingente y competitivo donde se desenvuelve como una OSC y contrarrestar la problemática interna laboral.

**PÚBLICO OBJETIVO:** **Público interno.** Trabajadores, directiva, nuevos integrantes (voluntarios, servicio social, personal externo), facilitadores, evaluadores e investigadores.

## ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA:

TACTICA 1	<b>DIFUSIÓN DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA</b>	
	I	Carta de la Directiva
	II	Cartel
	III	Tríptico
	IV	Protector de Pantalla
TACTICA 2	<b>INFORMACIÓN PERIÓDICA</b>	
	V	Revista Interna
	VI	Revista Interna electrónica
TACTICA 3	<b>COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA</b>	
	VII	Buzón interno
	VIII	Juntas Internas

### Medios a emplear (tácticas)

La primera acción táctica que se recomienda por ineludible y urgente para el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia descrita anteriormente, es el establecimiento homogéneo de la filosofía corporativa del Instituto y su difusión, la cual se ha precisado con base en la investigación presente, información proporcionada por la directiva, y tomando como referente los resultados del diagnóstico aplicado.

### **Misión:**

Diseñar, formular e instrumentar programas de educación para la salud, la productividad y los derechos de la población, a través de investigación y

evaluación científica constante. Con el objetivo de facilitar en el ser humano el desarrollo de habilidades para la vida, que les permita tener en sus manos el control de su salud, su productividad y su vida.

**Visión:**

Ser la Institución líder en México y América Latina que promueva la educación para la salud, la productividad y los derechos de la población, a través de programas educativos sustentados en investigación y evaluación científica continua.

Regidos bajo los **Valores** de:

- ▣ **Compromiso social**    ▣ **Profesionalismo**    ▣ **Responsabilidad**
- ▣ **Respeto**                      ▣ **Honestidad**

▣ **Compromiso social:** al trabajar con y por las comunidades (indígenas, rurales, con un alto índice de pobreza y baja escolaridad), las cuales necesitan mayor y mejores apoyos de salud, educativos y económicos.

▣ **Profesionalismo:** al ser una labor realizada por personal capacitado y especializado en el ámbito de la psicología, pedagogía, estadística y sociología.

▣ **Responsabilidad:** social y humanitaria al ser un Instituto dedicado a proporcionar apoyo educativo en el ámbito de la salud, en beneficio de las

personas. Además de cumplir con metas y objetivos acordados con los financiadores.

▣ **Respeto:** hacia las personas, sus culturas e ideologías.

▣ **Honestidad:** transparencia en el manejo de recursos económicos recibidos de los financiadores.



▣ **Logotipo:**

▣ **Slogan:** “*Tu vida en tus manos*”

## TACTICA 1: DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

Se llevará a cabo a través de la implementación de las tácticas:

- I. Carta de la Directiva
- II. Cartel
- III. Tríptico
- IV. Protector de pantalla

### OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:

Informar, difundir y homogeneizar la filosofía corporativa de IMIFAP, AC a los miembros internos y externos de la institución.

### JUSTIFICACIÓN:

Se considera primordial para cualquier organización contar con objetivos organizacionales claros y precisos, que le den dirección a las acciones que realizan sus integrantes. Por tal razón, el personal interno de IMIFAP debe

conocer, adoptar y manejar dicha información, ya que al ser parte de la organización contribuirá al logro de metas y objetivos. La difusión clara y precisa de la filosofía corporativa, otorga formalidad, dirección y congruencia a las actividades que se realizan.

### CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN: TÁCTICA 1

Tiempo \ Tácticas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
I CARTA de la Directiva	XX					
II. CARTEL	XX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
III. TRÍPTICO	X	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
IV PROTECTOR de Pantalla		XX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

TÁCTICA I CARTA DE LA DIRECTIVA						
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno base y externo de IMIFAP	Publicidad	Intranet	Carta	<p>Entrega Impresa en IMIFAP, en sobre blanco.</p> <p>y</p> <p>Enviarla por la intranet al correo electrónico de cada trabajador <a href="http://www.imifap.org.mx">http://www.imifap.org.mx</a>.</p>	<p>Hoja tamaño carta, couché membre-tada, a doble espacio, letra Arial 12, tinta blanco y negro.</p>	<p>La carta debe estar personalizada, y firmada por la Directiva.</p> <p>Contenido: Informe detallado de la importancia y las ventajas organizacionales que se obtienen al conocer la filosofía institucional. Además de una petición de compromiso laboral, profesional y personal para el logro de la filosofía corporativa.</p> <p>Puntualizando la: Misión Visión Valores Servicios y Productos de IMIFAP.</p>

TÁCTICA II CARTEL

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Publicidad	Cartel	Cartel informativo	Lona de gran formato colocada en la recepción de IMIFAP.	Impresión digital en lona a color del Logotipo y slogan. Blanco y negro el texto restante.  Formato de impresión en lona: Horizontal  Tamaño: 90cm de altura x 1.50 cm de ancho	Contenido:  Logotipo y Slogan de IMIFAP  Misión:  Visión y  Valores

TÁCTICA III TRIPTICO

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	M E D I O S		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Publicidad	Plegado	Tríptico	Distribución impresa directa en IMIFAP.	<p>Plegado de tres cuerpos Tamaño: 20 x 28cm</p> <p>Impresión: Logotipo y Slogan a color. Blanco y negro del texto, en papel couché, impreso en mate.</p> <p>Tiraje: 200</p>	<p>Contenido: TAPA AL FRENTE: Logotipo y Slogan de IMIFAP.</p> <p>SOLAPA INTERNA: ¿Quiénes somos?</p> <p>ADENTRO IZQUIERDA: Misión, Visión y Valores</p> <p>ADENTRO CENTRO: Servicios y Productos que ofrece el Instituto</p> <p>ADENTRO DERECHA: . Reflexión breve dirigida al personal, sobre la importancia de saber cuales son los objetivos organizacionales de IMIFAP.</p> <p>DORSO: Dirección, Página Web y números telefónicos.</p>

**TÁCTICA IV PROTECTOR DE PANTALLA**

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	M E D I O S		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Publicidad	Intranet	Power-Point	Protector De pantalla, cuando se inicie, reinicie o suspenda (por un lapso de 5 min.) la sesión del usuario.	Presentación de Power-Point, de 2 diapositivas, respetando los colores de IMIFAP para el marco de éstas (azul y verde), letra legible, Arial 18, párrafos a doble espacio. El cambio entre la diapositiva 1 y la 2 será con un lapso de 25 segundos cada una, y se invertirán hasta ser reanudada la actividad de la PC, ya sea por teclear un botón o por movimiento del mouse.	<p>Contenido:</p> <p>1ra. Diapositiva aparece el logo de IMIFAP y el Slogan "Tu vida en tus manos".</p> <p>2da. Diapositiva</p> <p>Misión } completas Visión }</p> <p>Valores *puntualizados</p>

## TACTICA 2: INFORMACIÓN PERIÓDICA

Se llevará a cabo a través de la implementación de las tácticas:

V. Revista interna

VI. Revista interna virtual

### OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:

Comunicar, informar y motivar al personal de IMIFAP

### JUSTIFICACIÓN:

Debido a la dinámica del trabajo que vive el Instituto, donde un importante porcentaje del personal se ausenta constantemente de las instalaciones de IMIFAP, para llevar a cabo diversas actividades, es necesario contar con un medio impreso que las recopile y difunda, así como también informe sobre los avances, resultados y pormenores que suceden al interior de la organización.

### CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN: TÁCTICA 2

Tiempo \ Tácticas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
V. Revista Interna			XXXX			XXXX
VI. Revista Interna Virtual			XXXX			XXXX

**TÁCTICA V. REVISTA INTERNA**

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	M E D I O S		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista Interna	Distribución directa en las instalaciones de IMIFAP	Publicación bimestral.  Tamaño: doble carta 43.2cmx27.9cm Impresión: mate en blanco y negro. Fotografías a color. Interiores 2x2 Papel couché. Páginas: de 10 a 16.  Tiraje: 100	Información sobre nuevos proyectos y financiamientos.  Entrevista a un miembro/TALENTO de IMIFAP.  Recopilación de los acuerdos desarrollados en las juntas internas quincenales.  Temas de interés sobre: Psicología, Pedagogía, Salud, Situación social, y Economía.  *Eventos internos * Onomásticos *Carta de la directiva hacia sus trabajadores. *Entretenimiento

**TÁCTICAS VI. REVISTA INTERNA VIRTUAL**

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	M E D I O S		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista Interna	Envío de la Revista a través del correo electrónico del Intranet.	Respetar el formato de la revista interna impresa, enviarla a través del programa ADOBE ACROBAT DOCUMENT	<p>Información sobre nuevos proyectos y financiamientos.</p> <p>Entrevista a un miembro/TALENTO de IMIFAP.</p> <p>Recopilación de los acuerdos desarrollados en las juntas internas quincenales.</p> <p>Temas de interés sobre: Psicología, Pedagogía, Salud, Situación social, y Economía.</p> <p>*Eventos internos * Onomásticos *Carta de la directiva hacia sus trabajadores. *Entretenimiento</p>

### TACTICA 3: COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA

Se llevará a cabo a través de la implementación de las tácticas:

VII. Buzón interno electrónico

VIII. Juntas internas

#### OBJETIVO DE COMUNICACIÓN:

Crear un puente de comunicación abierto, continuo y transversal (de doble vía) al interior, que fortalezca y mejore las relaciones de trabajo entre los diferentes niveles internos identificados (directivo, mismo nivel y subalternos).

#### JUSTIFICACIÓN:

El momento de crisis que se vivió en el Instituto debido al despido “injustificado” y/o de un día para otro de un importante número del personal, causó un desequilibrio organizacional grave, que hizo estragos fuertes en las relaciones de trabajo entre los diferentes niveles internos identificados (directivo, mismo nivel y subalternos), provocando desmotivación, disgusto, ausentismo y baja productividad del personal activo. Por tales razones, es de suma importancia fortalecer y mejorar las relaciones laborales entre dichos niveles, que permita crear un clima laboral óptimo, facilitando el desarrollo de sus integrantes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### LOGISTICA DE LA TÁCTICA 3:

Como primer paso, necesitamos contar con un representante de cada uno de los departamentos de IMIFAP, el cual será elegido a votación de sus compañeros y fungirá como portavoz de éstos, el cual tendrá como labor dar lectura a los mensajes que reciba electrónicamente como **BUZÓN INTERNO** a través del Intranet, eligiendo un tema, angustia, sugerencia, dificultad y/o comentarios que él o ella, considere más recurrente o importante, el cual será presentado en las juntas internas quincenales con la Directiva y con los demás portavoces. En dichas juntas los temas abordados serán registrados en primera instancia por un secretario (miembro del Instituto seleccionado al azar) que tomará el tiempo de las juntas y un registro escrito de los acuerdos a los que se llegaron, los cuales serán publicados posteriormente en la revista interna.

### CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN: TÁCTICA 3

Tiempo Tácticas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VII. Buzón interno electrónico	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
VIII. Juntas Internas		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

#### TÁCTICA VII BUZÓN INTERNO ELECTRÓNICO

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	M E D I O S		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Comunicación Organizacional	Intranet	Buzón interno electrónico	Envío por correo electrónico mediante la base de datos de Intranet, dirigido al Portavoz (líder) de c/u de los departamentos.	Página: 1 Tamaño: carta Blanco y negro, letra Arial 12 normal, 1.5 espacio. Resaltar y nombrar el asunto de envío como: <b>Buzón interno</b> , en color verde.	El buzón interno, será dirigido al Portavoz (elegido como representante de cada uno de los departamentos del Instituto).  Debe estar escrito de forma breve, claro y conciso.  El mensaje, debe contener un tema, duda, comentario y/o sugerencia, al trabajo, situación, o vivencia en el Instituto. (Sólo uno)  Los temas que sean tratados en las juntas internas aparecerán publicados en la Revista Interna bimestral, con sus respuestas, sugerencias o posibles soluciones.

TÁCTICA VIII. JUNTAS INTERNAS

PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato/ Duración	
Personal Interno de IMIFAP	Relaciones Públicas	Relaciones publicas internas.	Juntas entre departamentos con la Directiva.	Portavoces de cada uno de los departamentos del Instituto y la Directiva presente.	<p>Juntas quincenales</p> <p>Duración: 60 min. Divididos en cuatro cuadrantes.</p> <p>1 secretario distinto para c/junta. Que lleve el tiempo y registro.</p>	<p>15 min. Puesta en común del tema a tratar. Votación.</p> <p>15 min. Situación ¿Qué pasa?</p> <p>15min.Respuesta</p> <p>15min.Soluciones y tareas a realizar.</p> <p>Firma de los acuerdos entre departamentos y Directiva.</p> <p>Los acuerdos serán publicados en la revista interna bimestral.</p>

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN GENERAL: Estrategia/Tácticas

Tiempo Estrategia/Tácticas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>1. DIFUSIÓN FILOSOFIA CORPORATIVA</b>						
I. Carta de la Directiva	XX					
II. Cartel	XX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
III. Tríptico	X	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
IV. Protector de Pantalla		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
<b>2. INFORMACIÓN PERIÓDICA</b>						
V. Revista Interna			XXXX			XXXX
VI. Revista Interna electrónica			XXXX			XXXX
<b>3. COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA</b>						
VII. Buzón interno	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
VIII. Juntas Internas		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

## 5. Evaluación

Siendo el último pasó a seguir, es y será indispensable contar con el proceso de evaluación, que permitirá obtener referencias claras o posibles cambios de los indicadores diagnosticados en la primera fase, por tal razón, se aplicará nuevamente el cuestionario de treinta y dos preguntas (empleado anteriormente), buscando que éste, nos indiquen qué resultados se obtuvieron y sí se cumplieron los objetivos de la estrategia, y, así poder mantenerla, eliminarla o modificarla.

Centrando principal atención en el impacto de los tres aspectos a medir que son: Cohesión, motivación e integración del trabajador hacia el logro de los objetivos organizacionales; la Difusión de información clara, fidedigna y necesaria al personal de forma periódica y formal; Y la creación y mantenimiento de un puente de comunicación abierto, continuo, formal y transversal (de doble vía) al interior.

Después del tiempo acordado (seis meses aproximadamente) en la implementación y puesta en práctica de la estrategia y sus tácticas, este proceso de evaluación llegará a ser cíclico, de tal manera que pueda tomársele como primer paso para la construcción de futuras estrategias.

Es necesario recordar que las actividades de comunicación cuestan dinero, por lo cual debemos presupuestar los recursos financieros que serán necesarios para llevar a cabo la estrategia propuesta.

La fijación del presupuesto, tiene la ventaja de establecer límites concretos de actuación, aunque puede condicionar de cierta forma la creatividad, subordinándola al dinero existente. La opción más conveniente es establecer un presupuesto estimado, que pueda modificarse, dentro de determinados *límites racionales*, en función de las oportunidades, ideas, creatividad o propuestas interesantes que puedan surgir en la ejecución del proyecto.

Suele presentarse el desglose aproximado de los gastos, siguiendo las especificaciones de cada producto a desarrollar (papel, tiraje, impresión, color, tamaño, diseño, envío, etcétera.):

RECURSO (Humano/Material)	CANTIDAD	COSTO APROXIMADO
Comunicador Organizacional	1	Honorarios \$12,000
Diseñador Gráfico	1	Honorario x proyecto \$6,000
Hoja couché membretada	100	\$ 550
Sobre/Fólder membretado	100	\$1,500
Tríptico impresión a color, en hoja couché	200	\$4,500
Revista impresión doble carta en couché, color	100	\$8,500
Cartel impresión Lona	1	\$ 350
Impresión de informes, seguimiento y evaluación		Pendientes (a tratar)
Comunicaciones y materiales de escritorio. Servicios oficina		Pendientes (a tratar)
		<b>TOTAL estimado:\$33,400.00</b>

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta tesis, se ha podido constatar la importancia del trabajo que realiza un comunicador organizacional, desde sus métodos, prácticas, planteamientos y propuestas; en su labor de generar un ambiente propicio, adecuado y alentador para facilitar a cualquier organismo el alcancen y cumplimiento de sus objetivos constitutivos, sobre todo al aplicarlo al Instituto Mexicano de Investigación en Familia y Población, AC., objeto de ésta investigación.

IMIFAP, AC., registrado como una organización de la sociedad civil (OSC), se caracteriza por ser un organismo no estatal, sin ánimo de lucro, de carácter voluntario, integrado por miembros de la sociedad, que atiende a la población marginada y desprotegida por las limitadas acciones del Estado, además de ser sustentado por financiamiento nacional e internacional.

El entorno del Instituto como OSC es complejo y competitivo (en cuanto a la obtención del patrocinio), implicándole mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error en la toma de decisiones gerenciales. Esta dependencia de la organización hacia su medio, la obliga a mantener estrechas relaciones de comunicación con sus públicos internos y externos (patrocinadores, trabajadores, voluntarios, beneficiarios, gobierno, instituciones, universitarios e investigadores) que le permitan sobrevivir y cumplir mejor con sus objetivos organizacionales.

Por tal razón, una organización bien definida y con estrategias comunicativas concretas que incluyan a todos y cada uno de los sectores que la conforma, estará más predispuesta al éxito y al posicionamiento, a diferencia de aquellas carentes de éstas.

La falta de estrategias comunicativas al interior de la organización y de canales o la poca utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas y procedimientos, desmotivación del personal, baja productividad, etcétera., todo lo cual, imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, así como el nulo alcance de metas y propósitos organizacionales.

Las problemáticas detectadas en IMIFAP a través del análisis realizado, permite ratificar que al no contar con un departamento de comunicación, ni de un profesional encargado y facultado de dirigir, controlar, crear, regular y/o modificar la fluidez de comunicación y los medios a través de los cuales se lleva el proceso de intercambio de información y su retroalimentación, ha provocado al interior del Instituto: duplicidad de tareas, pérdida de tiempo al entrega de reportes puntuales, desmotivación del personal, ambiente tenso y autoritario, ausentismo laboral, falta de responsabilidad a la entrega de resultados, rumores, incertidumbre, baja productividad, rotación de personal, mala imagen interna y externa, perdida de recursos económicos y humanos..., todo lo cual, ha ido fomentado, estimulando y acrecentando manifestaciones malsanas para la Institución.

La propuesta concreta para IMIFAP, a través de la estrategia de comunicación interna, pretende que éste, alcance ambiciosamente a nivel interno: objetivos organizacionales claros, compartidos y concretos; encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, escucha responsable, certidumbre, regular el rumor, formalizar la comunicación, crear y mejorar relaciones de trabajo invertidas en mayor y mejor calidad de acciones productivas dentro del Instituto, aclarando que la estrategia no debe ser una intervención aislada, inmutable e inamovible, sino es el inicio, para establecer lazos fuertes y el establecimiento de pautas comunicativas, que fortalezca gradualmente a la organización, y poco a poco recupere su bienestar y continúe con su labor humanitaria, atendiendo a la población más necesitada y relegada de los países con los y para quienes trabaja.

La estrategia de comunicación interna propuesta, está conformada por tres tácticas subdivididas; la primera (DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA) se compone de las tácticas I. Carta de la Directiva, II. Cartel, III. Tríptico y IV Protector pantalla; la segunda (INFORMACIÓN PERIÓDICA) por la V. Revista Interna y VI Revista Interna electrónica; y la tercera (COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA) por la VII. Buzón interno y VIII. Juntas Internas, a través de la cuales, haciendo uso de sus recursos tecnológicos disponibles y aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades, pretende embestir en primera instancia: la falta de difusión de los objetivos organizacionales claros, para ser compartidos homogéneamente al interior del Instituto, la comunicación descendente e informal, la carencia de un medio de comunicación interno formal, pretendiendo contrarrestar el rumor y buscar una

comunicación transversal y de doble vía que permita disminuir el clima laboral tenso y autoritario presente.

De ser implementada la estrategia, ayudará a alcanzar un desarrollo organizacional más conveniente y deseable, beneficiando tanto a la directiva y miembros de IMIFAP, como a la población que atiende. Es necesario insistir que las estrategias no son el remedio único y perfecto para el buen funcionamiento de una organización; es necesario tomar en cuenta, la influencia de aspectos políticos, sociales y económicos del entorno donde se desenvuelve, asimismo procesos internos básicos de la entidad, como: organización, planeación, control y dirección.

Sin embargo, una organización bien definida y con estrategias concretas que engloben a todos y cada uno de los sectores convergentes con ella, estará más predispuesta al éxito y al posicionamiento, además de tener mayor oportunidad de responder ante los cambios continuos, perversos y complejos del entorno.

En el desarrollo de la investigación se comprueba y concluye la importante labor de cimiento, dirección y fortaleza de la Comunicación Organizacional en un organismo, pero no sólo eso, también es dar cuenta de lo trascendente que resulta la falta de asesoramiento profesional, o bien, la capacidad limitada de la directiva, al desear controlar todos los procesos internos de su organización sin un respaldo o ayuda especializada, cayendo en las consecuentes crisis que puede sufrir una asociación, hasta su desmembramiento total.

Las dificultades que padece IMIFAP en estos momentos son una oportunidad de sacar a la luz las mejores cualidades, sabiduría, sensibilidad y valerosa dedicación a la verdad por parte de la directiva y de sus miembros constitutivos. La estrategia de comunicación interna generada como resultado de esta tesis, pretende facilitar una cohesión y motivación desde el interior de la organización, que se fortalezca desde sus miembros, creando lazos de confianza a través de una comunicación de doble vía, escucha constante con una retroalimentación de y para todos los niveles presentes en IMIFAP.

La labor que realiza el Instituto (que conozco por experiencia personal) es real, humanitaria y benéfica para el público meta a quien se dirige, por tal razón, la estrategia está pensada para facilitar el camino de la comunicación abierta, transparente, confiable y certera, para terminar con la filosofía del “*silencio que comunica*: miedos, rumores, incertidumbres y especulaciones falsas”, y profundizar en una relación con el entorno con fortaleza desde el interior, siendo capaz de expandir lo que es, con mayor alcance y fuerza.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Luis F., Sociedad Civil, Organizaciones No Gubernamentales, Transición a la democracia, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1994. p 31.

Alberich Nistal, Tomás, Guía fácil de asociaciones, Madrid, Editorial Dykinson, Madrid, 1998, 2ª. Edición. 186 p.

Ander-Egg, Ezequie, Introducción a las técnicas de la investigación social, Buenos Aires, Editorial Humanitas, 1989. 424 p.

Aranguren, José Luis, La comunicación humana, Madrid, Ediciones Guadarrama, S.A., 1967. 262 p.

Argyris Chris, La actuación de la dirección general: clave para el desarrollo organizacional, en Administración, Vol. II, México, Grupo Editorial Expansión, 1983.

Bartoli, Annie, Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada, Argentina, Editorial Paidós, 1992. 221p.

Berlo, David Kenneth, El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Buenos Aires, El Ateneo, 1984, (1ª. Ingl.) 265 p.

Blake, Reed H., Haroldsen, Edwin O., coaut, Una taxonomía de conceptos de la comunicación, México, Ediciones Nuevomar, 1989, 6ta edición. 175 p.

Blanchard Kenneth H, Paul Hersey., La administración y el comportamiento humano, México, Editorial Técnica, S. A., 1970. 180 p.

Bobbio, Norberto, Derecha e Izquierda, Madrid, Editorial Taurus, 1995. 187 p.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, La comunicación función básica de las relaciones públicas, México, Editorial Trillas, 1997. 109 p.

Bunge, Mario Augusto, La investigación científica su estrategia y su filosofía, Barcelona, Editorial Ariel, 1990. 805 p.

Camisassa, Elena, Organizaciones de la sociedad civil la democracia participativa en la sociedad urbana tradicional: algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional, Córdoba: Brujas, 2005. 196 p.

Causela L. P. Retroalimentación y motivación en la comunicación organizacional, Cuadernos de Comunicación, núm. 60, vol., s/lugar de edición y editor, 1980.

Cortés Ruiz, Carlos, Las organizaciones no gubernamentales: un nuevo actor social, Revista Mexicana de Sociología, núm. 2, abril-junio, IIS-UNAM, México.

Costa, Joan, Identidad Corporativa, Capitulo II. Qué es la identidad corporativa, México, Editorial Trillas, 1990. 125 p.

Dessler, Gary, Organización y administración: enfoque situacional, México, Editorial Pentice/Hall, 1989. 445 p.

Elías, Joan Mascaray, José, coaut., Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, España, Gestión 2000, 1998. 306 p.

Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 2002, segunda edición. 368 p.

García Madrigal, Florencio, Fundamentos de comunicación humana, s/lugar de edición, MIRA Editores, S.A., 1994.

Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, México, Editorial Diana, 1986. 423 p.

González Alonso, Carlos, Principios básicos de comunicación, Editorial Trillas, México, 1997, 2ª edición.

Hall, Richard H., Organizaciones Estructura y Proceso, Englewood cliffs; México: Prentice Hall, 1979. 331 p.

Kaldor, Mary, La Sociedad Civil Global. Una respuesta a la guerra, Barcelona, Tusquets Editores, 2005. 238 p.

Las Helas, José Maria, La Sociedad Civil no es un cuento, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2003. 243 p.

López Cano, José Luis, Método e hipótesis científicos I, México, Editorial Edico S.A., 1989. 111p.

Martín Martín, Fernando, La comunicación en empresas e instituciones. Del Consultor a la Dirección de Comunicación, s/lugar de edición, Ediciones de la Universidad de Salamanca, Capítulo Segundo. pp. 35 -43

Méndez, José Luis (coord.) Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 1998. 495 p.

Méndez, José Luis et al., Sociología de las Organizaciones, México, McGraw-Hill, 1999. 204 p.

Paoli, Antonio, Comunicación e Información, perspectivas teóricas, México, Editorial Trillas, 2004.

Ramos Padilla, Carlos G, La comunicación, un punto de vista Organizacional, México, Trillas, 2002. 75 p.

Rodil Urrego, Florencio., Mendoza Trejo, Francisco, Lecturas sobre organizaciones, México, Trillas, 1975. 219 p.

Schein, Edgar H., Psicología de la organización, s/lugar de edición, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1989. 252 p.

Scheinsohn, Daniel A, Comunicación Estratégica, Macchi Grupo Editorial, Buenos Aires; México, DF.: Macchi, c2000. 359 p.

Schramm, Wilbur Lang, La ciencia de la comunicación humana, México, Editorial Roble, 1975, quinta edición.190 p.

Sfez, Lucien, La Comunicación, s/lugar de edición, Publicaciones Cruz O., S.A., 1992. 111p.

Tobar, Federico., Fernández Pardo, Carlos A., Organizaciones Solidarias, gestión e innovación en el Tercer Sector, Buenos Aires, Lugar Editorial, 2001. 160 p.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Agencia J.Walter Thompson, Glosario Inglés / Castellano de Términos Publicitarios y de Marketing., disponible en URL <http://www.fcom-udep.net/gloster.html>, (23 de octubre de 2008)

s/a Organización Mundial de la Salud, Conocer la sociedad civil: Temas de interés para la OMS, [en línea] febrero del 2002, Dirección URL: <http://www.who.int/civilsociety/documents/en/ConocerSociedad>, [Consulta: 03 agosto del 2008]

Corresponsabilidad y Fomento a las Actividades de las OSC Viernes, 9 de febrero de 2007. [Línea] Disponible en URL: <http://www.portaldeldesarrollo.org> (Consulta 08 octubre de 2008)

Gerardo Huerta Mendoza, El poder de la gente, qué son las ONG'S y cómo crearlas, Instituto Nacional de Estudios Políticos, AC., capítulo IV p. 1 Disponible en URL <http://www.imacmexico.org/> (consulta: 19 de agosto 2008)

ITAM & Alternativas y Capacidades A.C. El marco fiscal y legal de las organizaciones de la sociedad civil: una guía breve de los trámites legales y obligaciones fiscales. Alternativas y Capacidades A.C. y Proyecto de Filantropía y Sociedad Civil, Departamento de Estudios Internacionales, ITAM, [En línea] Disponible en <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files>(consulta: 06 agosto 2008)

INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, AC. [En línea] <http://www.imifap.org.mx/Imifap/portal/cfpages/contentmgr.cfm>

Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil. Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil 2005. ITAM, Departamento de Estudios Internacionales, México, 2005, en: [www.filantropia.itam.mx](http://www.filantropia.itam.mx). (Consulta: 08 agosto 2008)

Sergio García, Michael Layton, Laura García, Ileri Alblanedo, Definición de una agenda fiscal, para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México, Mc Editores, México, 2007. P.46-47 Disponible en URL <http://www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/afiscal.pdf> (consulta: 04 agosto de 2008)

Centro Mexicano de Filantropía CEMEFI [En línea] Disponible en URL: [www.cemefi.org/directorio/buscasl.php](http://www.cemefi.org/directorio/buscasl.php)

# A N E X O

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL  
INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIÓN DE FAMILIA Y POBLACIÓN, AC.**

Hola. Mi nombre es Ana Barriga, soy estudiante de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la UNAM. He elegido a IMIFAP como tema de tesis., incitada por su labor humanitaria y con un interés especial por conocer los aspectos humanos, relaciones laborales y satisfacción de los equipos de trabajo del Instituto. Por tal razón, las siguientes preguntas que se te piden contestar, son con la finalidad de conocer tu punto de vista sobre la situación que vives en IMIFAP: sobre aspectos de cultura corporativa, clima laboral, comunicación interna y satisfacción de tu desempeño.

El cuestionario es individual, los datos que proporciones serán confidenciales, únicamente para uso de investigación, por lo cual se te pide contestar con la mayor sinceridad posible.

- a) Fecha: \_\_\_\_\_ b) femenino ♀ \_\_\_\_\_ masculino ♂ \_\_\_\_\_
- c) Puesto/Cargo: \_\_\_\_\_ d) Profesión/Escolaridad: \_\_\_\_\_
- e) Antigüedad en IMIFAP: \_\_\_\_\_ años, meses, días.

**INSTRUCCIONES:** Marca con una X y/o encierra la respuesta que consideres la más acertada, por favor en las preguntas que son abiertas trata de contestar con letra legible, procura no dejar respuestas ni espacios en blanco, cualquier duda con gusto te guiaré.

**1. EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA**

1. ¿Conoces el año de creación de IMIFAP?

No puedo precisar la década	Puedo precisar la década, pero con dudas	Puedo precisar sólo la década	La conozco con exactitud
-----------------------------	--	-------------------------------	--------------------------

1a Escribe el año de creación del Instituto \_\_\_\_\_

2. ¿Conoces los productos/servicios pioneros y actuales del Instituto?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
---------	---------	------------	-------

2a Menciona los productos/servicios que conoces de IMIFAP \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Conoces la filosofía o misión del Instituto? (qué es IMIFAP, qué pretende hacer, qué metas, objetivos y propósitos tiene)

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien
---------------	-----------------	-----------------	---------------------

3a Menciona la filosofía o misión de IMIFAP: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Independientemente de tu antigüedad en el Instituto, ¿puedes precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una gran mayoría de tus compañeros, que definen mejor al Instituto?.

No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos, pero pensándolo antes	Puedo precisarlos sin pensar
----------------------	------------------------------	---	------------------------------

4a Menciona algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos, etc. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Probablemente existe un hecho, actitud, labor o circunstancia no de tipo salarial, que te une más a IMIFAP

No existe ninguno	Aunque exista, no sabría precisar cuáles	Sí. Existe, pero de manera indefinida	Sí. Existe un hecho concreto
-------------------	--	---------------------------------------	------------------------------

5a Precisa brevemente ese hecho, actitud, labor o circunstancia en concreto que te une al Instituto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Valora las siguientes afirmaciones y según sea el grado en que correspondan con la realidad de IMIFAP, marca con una X.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
6.1 Competitividad interna				
6.2 Seguridad en el empleo				
6.3 Compañerismo				
6.4 Reconocimiento a tu trabajo				
6.5 Información sobre los planes del Instituto				
6.6 Los resultados son lo que cuentan				
6.7 Para mover un "papel", tiene que autorizarlo la dirección				
6.8 Ambiente interno "pesado"				

7. ¿Hasta qué punto dirías que te sientes identificado con lo que IMIFAP es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

8. ¿Cuáles son, a tu juicio los principales puntos débiles del Instituto?

	Punto muy poco débil	Punto un poco débil	Punto bastante débil	Punto muy débil
Búsqueda de Financiamiento				
Falta de organización				
Conflictos laborales				
Recursos humanos escasos				
Falta de comunicación clara, precisa y continua al interior del Instituto				

## 2. EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO

9. ¿Estás satisfecho con tu trabajo en IMIFAP, globalmente?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

10. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas (\$), ¿Te cambiarías a otra organización para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda
--------------	-------------	-------------	--------------

10a ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué opinión te merece el clima interno que existe en IMIFAP en cuanto a....?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
a) La promoción interna (ascenso)				
b) La comunicación con superiores				
c) La comunicación con compañeros				
d) La colaboración en el trabajo				
e) Tu libertad individual (toma de decisiones)				
f) El compañerismo				

12. ¿Cómo calificaría las relaciones con tu inmediato(a) superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
-------	-----------	--------	------------

13. ¿Qué opinas del grado de apoyo de tus superiores en el desarrollo de tu trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

14. ¿Estás satisfecho con tu salario?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

15. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil de un trabajador de IMIFAP? (Señala sólo 5 opciones, marcando con un círculo los incisos correspondientes)

a) Individualista	b) Dinámico
c) Ambicioso	d) Adaptativo
e) Emprendedor	f) Consciente
g) Cumplidor	h) Moderado
i) Agresivo	j) Resignado
k) Dispuesto a ayudar	l) Aplicado
m) Con espíritu de equipo	n) Apático
o) Responsable	p) Eficaz
q) Puntual	r) Radical

16. ¿Crees que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en IMIFAP?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
-------------	------------------	-----------------	--------------

17. En tu opinión, ¿cuál es la situación actual de IMIFAP? (Elige un inciso)

- a) Próspero y en expansión
- b) Desarrollo normal y estabilizada
- c) Está sujeta a factores aleatorios (cambiantes)
- d) Con serias dificultades y en regresión

18. ¿Qué imagen crees que ofrece IMIFAP al exterior?

Muy buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

19. ¿Corresponde esa imagen (de la respuesta anterior) con la realidad del Instituto?

No, la realidad es bastante mejor	No, la realidad es algo mejor	No, la realidad es algo peor	No, la realidad es bastante peor
-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------------------

20. Escribe en orden de preferencia lo que es más importante para ti de las siguientes opciones (enumerando con 1 como lo más importante, 2 lo siguiente...)

- \_\_\_ La retribución percibida (\$)
- \_\_\_ La seguridad en el empleo
- \_\_\_ Las posibilidades de promoción (ascenso)
- \_\_\_ El interés de tu trabajo
- \_\_\_ El ambiente de trabajo
- \_\_\_ El reconocimiento a tu trabajo
- \_\_\_ Otras, (especifique) \_\_\_\_\_

21. En tu opinión, IMIFAP en su conjunto, en los últimos años.....

- a) Ha mejorado bastante
- b) Ha mejorado algo
- c) Ha empeorado algo
- d) Ha empeorado bastante

22. En los próximos años piensas que...

- a) Mejorará bastante
- b) Mejorará algo
- c) Empeorará algo
- d) Empeorará bastante

23. ¿Qué tipo de relaciones mantienes en tu trabajo con los siguientes niveles en IMIFAP? (Marca con una X en cada opción SUPERIORES, MISMO NIVEL, SUBORDINADOS un número siendo el 1= nada, 2= poco, 3= suficiente y 4= mucha)

	SUPERIORES	MISMO NIVEL	SUBORDINADOS
Estrecha colaboración	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4
Comunicación continua	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4
Respeto Mutuo	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4
Guardo distancia	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4
Competencia/lucha	1-2-3-4	1-2-3-4	1-2-3-4

### 3. COMUNICACIÓN INTERNA

24. ¿Qué cantidad de información recibes acerca de tu trabajo en IMIFAP?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

25. ¿Cómo valoras la información que recibes? (una opción)

- a) Es escasa y confusa
- b) Es poco clara
- c) Es suficiente
- d) Es rica y abundante
- e) No recibo información

26. ¿Recibes periódicamente información sobre IMIFAP? (movimientos de personal, planes, proyectos, resultados, cambios, etc.). (Elige una opción)

- a) No recibo información
- b) Sí, pero en poquísimas ocasiones
- c) Sí, pero sin periodicidad definida
- d) Sí, periódicamente

27. ¿De quién recibes la información sobre IMIFAP? (Puedes elegir una o varias opciones, encerrando con un círculo la letra o letras correspondientes, posteriormente enumera de quién la recibes con mayor frecuencia, colocando el número en la rayita\_\_\_, poniendo un 1 a la opción que te informa con mayor frecuencia, 2 regularmente, 3 de vez en cuando...)

- a) \_\_\_\_\_ De la dirección
- b) \_\_\_\_\_ De tu mando intermedio
- c) \_\_\_\_\_ De mis compañeros
- d) \_\_\_\_\_ De administración
- e) \_\_\_\_\_ De mi jefe o jefa
- f) \_\_\_\_\_ Rumores
- g) \_\_\_\_\_ Otras fuentes, cuáles\_\_\_\_\_

28. ¿La información que recibes para llevar a cabo tu trabajo es...?

Muy buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

29. De la siguiente lista, ¿a través de qué medios te comunicas con los demás integrantes de IMIFAP? (Puedes elegir una o varias opciones, encerrando el inciso correspondiente)

a) Reuniones periódicas	b) Entrevistas personalizadas
c) Llamadas telefónicas	d) Cartas Internas
e) Intranet (por medio del mail)	f) memorando
g) Videos	h) Buzón de sugerencias
i) Revista interna impresa	j) Juntas entre departamentos
k) Boletines	l) Tablero de avisos
m) Carteles	n) Internet
ñ) Folletos	o) Otros cuáles _____

30. Si se te ocurriera una idea nueva en relación con tu trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna	Poca	Bastante	Mucha
---------	------	----------	-------

31. De las siguientes opciones, ¿cuáles son los tres principales medios a través de los cuales te comunicas con mayor frecuencia en IMIFAP? (elige solo tres opciones, encerrando los incisos correspondientes).

a) Reuniones periódicas	b) Entrevistas personalizadas
c) Llamadas telefónicas	d) Cartas Internas
e) Intranet (por medio del mail)	f) memorando
g) Videos	h) Buzón de sugerencias
i) Revista interna impresa	j) Juntas entre departamentos
k) Boletines	l) Tablero de avisos
m) Carteles	n) Internet
ñ) Folletos	o) Otros cuáles _____

32. Con que frecuencia sales a trabajar a campo...

Nada	Poco	Bastante	Mucho
------	------	----------	-------

33. Cuando te toca salir de viaje por cuestiones de trabajo del Instituto, ¿a través de qué medios te comunicas y te pones al tanto de los cambios y proyectos que han surgido en tu ausencia? Quién te brinda la información?

---



---



---



---



---



---

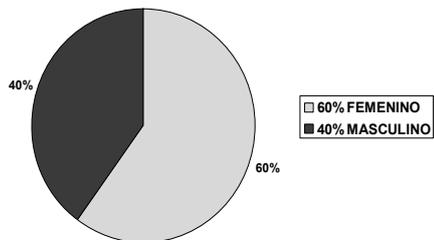
Hemos llegado al fin del cuestionario. Muchas gracias por tu colaboración. De esta manera has ayudado a proporcionarme datos e información clara y fidedigna de la situación que vives en IMIFAP, AC., lo que facilitará la investigación y brindar un mejor diagnóstico organizacional.

# DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

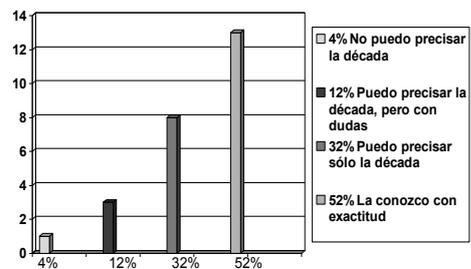


## I. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

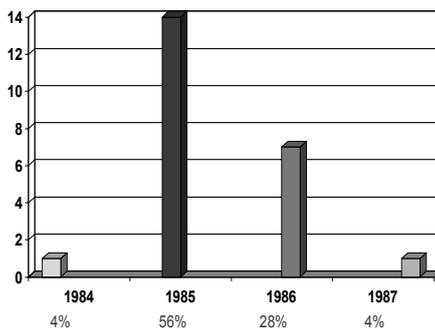
Géneros en IMIFAP



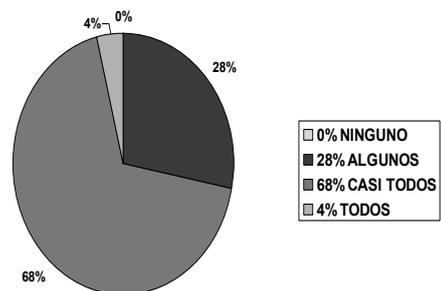
1. ¿Conoces el año de creación de IMIFAP?



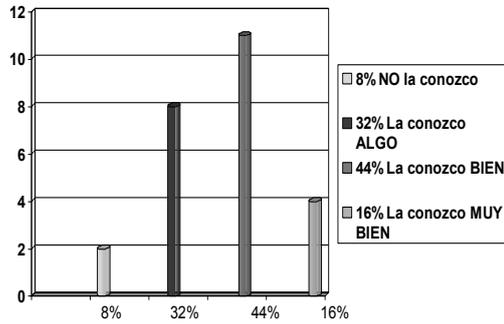
1.a Año de creación



2. Conocimiento de productos y servicios



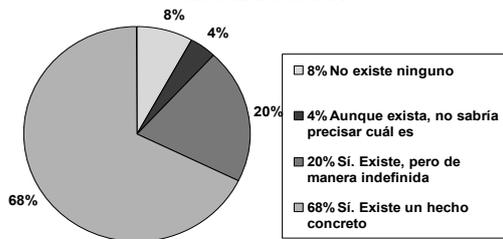
### 3. Conocimiento de la filosofía



### 3b. Valores/atributos/rasgos

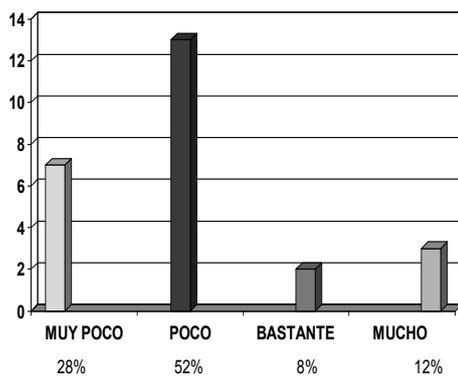
- Compromiso
- Respeto
- Compañerismo
- Conciencia social
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Apoyo
- Diversidad
- Tolerancia

### 4. Hecho, actitud, labor, circunstancia que me une al instituto.

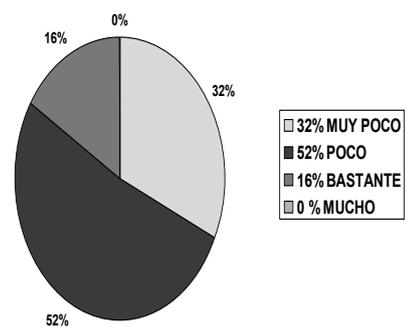


### 5. Realidad percibida en el Instituto en cuestiones de:

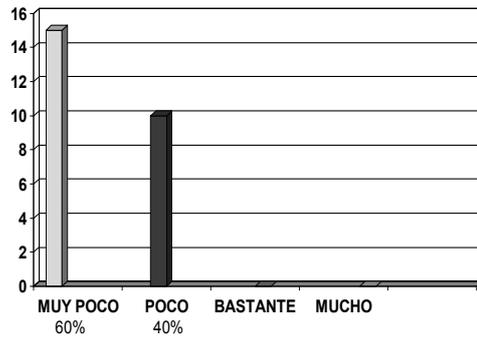
#### 5.1 Competitividad interna



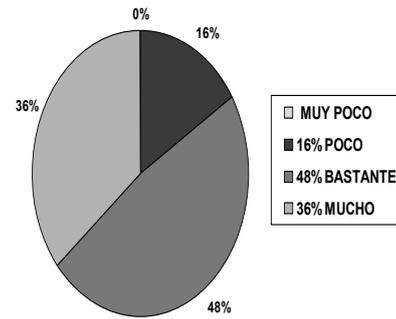
#### 5.2 Seguridad en el empleo



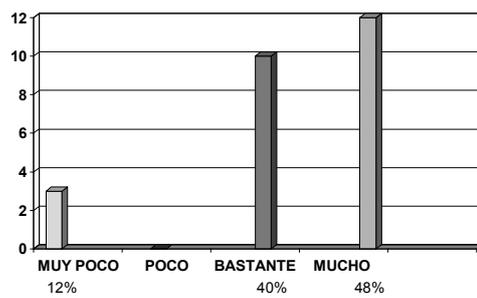
### 5.3 Recibo información sobre los planes de IMIFAP



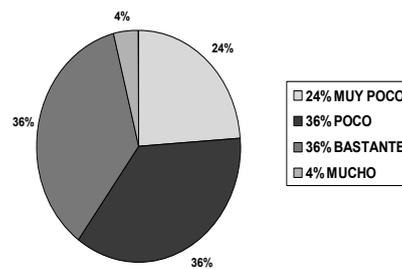
### 5.4 Compañerismo



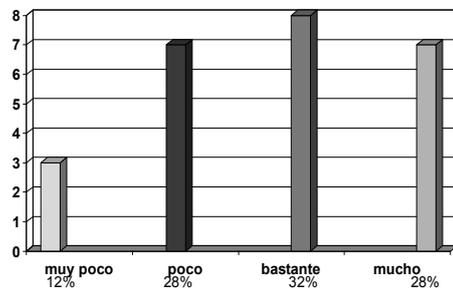
### 5.5 Los resultados son los que cuentan



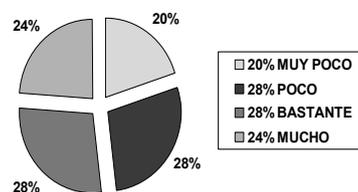
### 5.6 Reconocimiento a tu trabajo



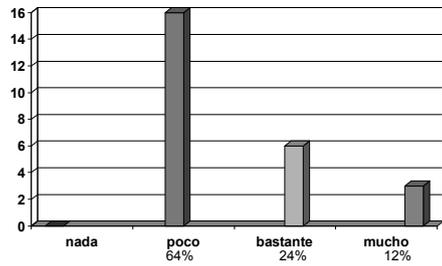
### 5.7 Para mover un "papel", tiene que autorizarlo la dirección



### 5.8 Ambiente interno "pesado"

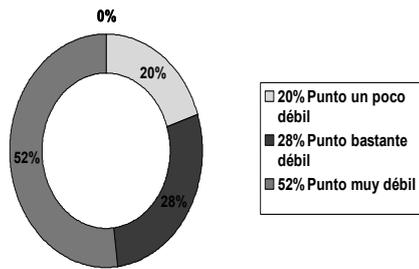


6. Me siento identificado con lo que Imifap es y representa

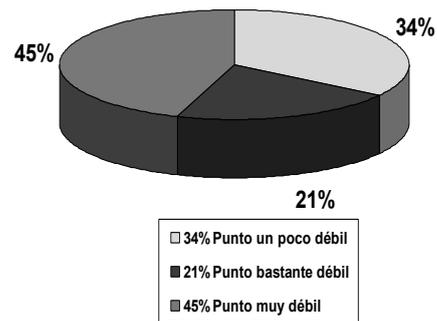


7. Puntos débiles de IMIFAP

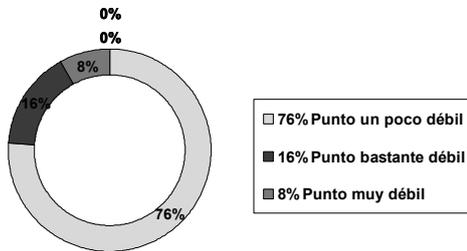
7.1 Falta de organización



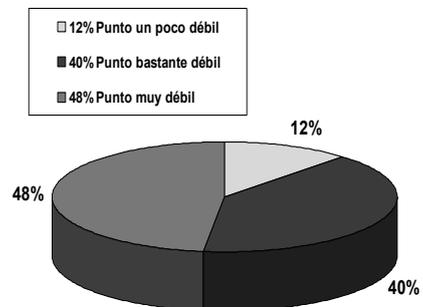
7.2 Recursos humanos escasos



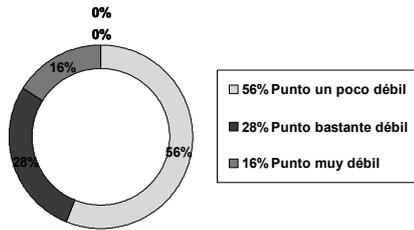
7.3 Búsqueda de financiamiento



7.4 Comunicación clara y precisa al interior

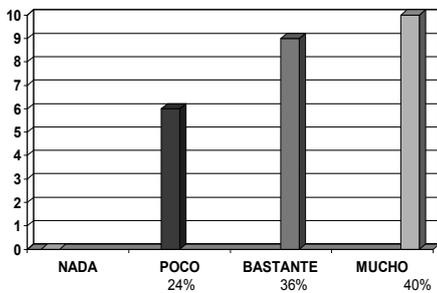


7.5 Conflictos laborales

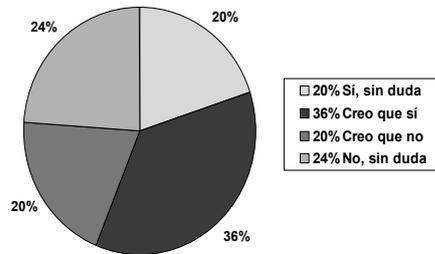


II. EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO

8. Satisfecho con tu trabajo en Imifap

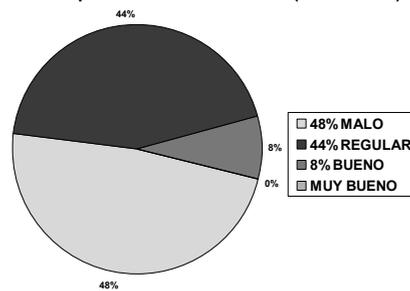


9. Me cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar

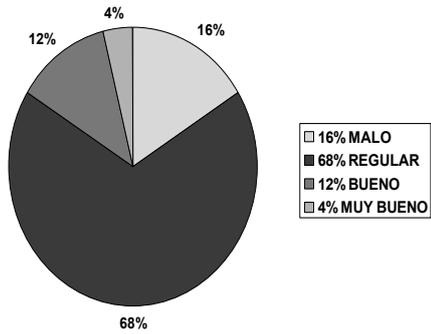


10. Qué opinión te merece el clima interno que existe en IMIFAP en cuanto a:

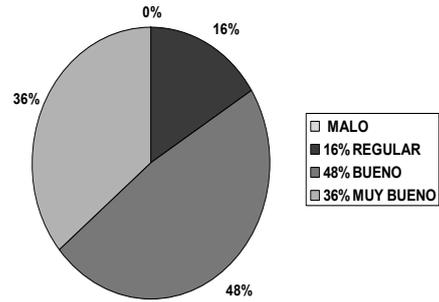
10.1 La promoción interna (ascenso)



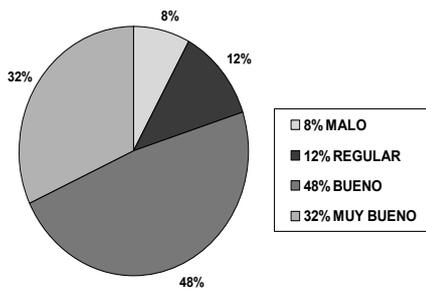
10.2 Comunicación con: directivos/superiores



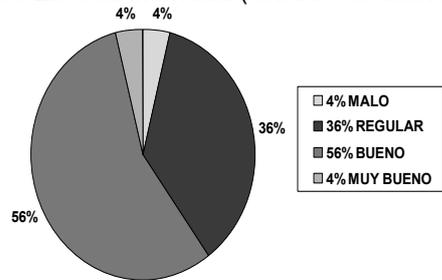
10.3 Comunicación entre compañeros



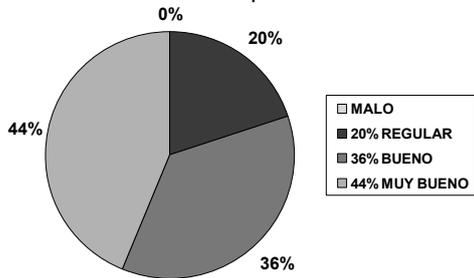
10.4 Colaboración en el trabajo



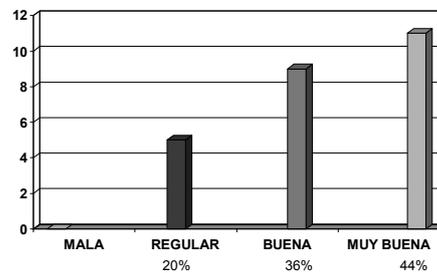
10.5 Libertad individual (toma de decisiones)



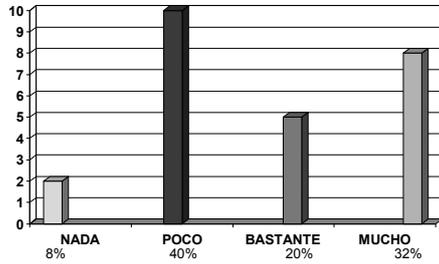
10.6 Compañerismo



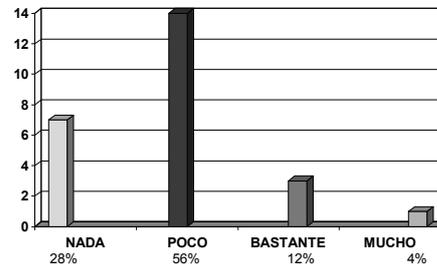
11. Relación con tu jefe inmediato



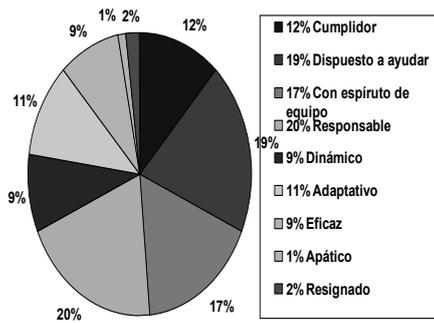
12. Apoyo de tus superiores en el desarrollo de tu trabajo



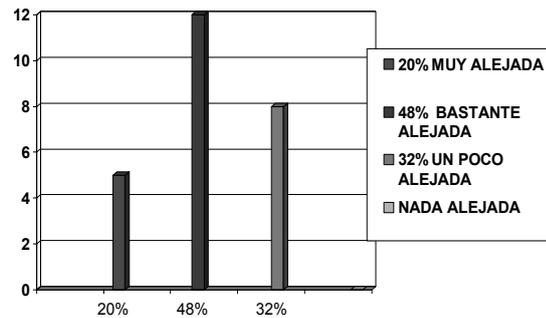
13. Satisfecho con el salario



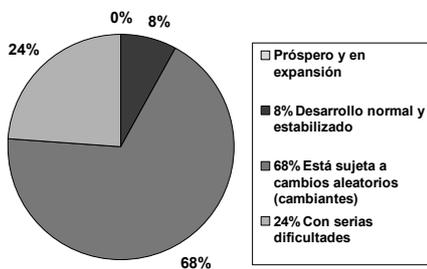
14. Rasgos que definen el perfil del personal de IMIFAP



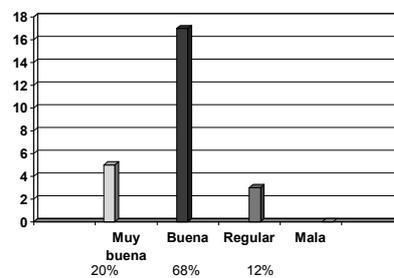
15. La dirección se encuentra:



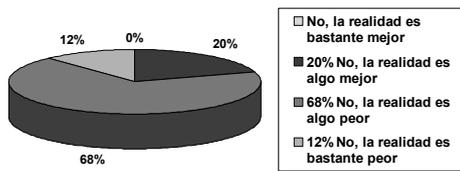
16. Situación actual de Imifap



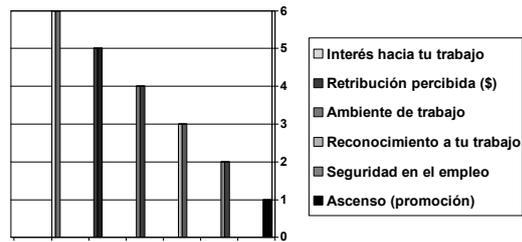
17. Qué imagen tiene IMIFAP al exterior



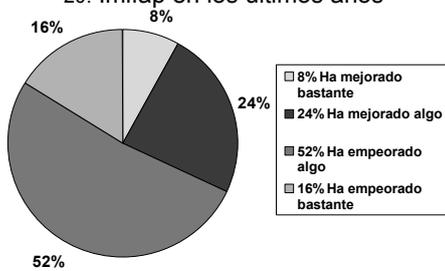
18. Corresponde esa imagen con la realidad del Instituto



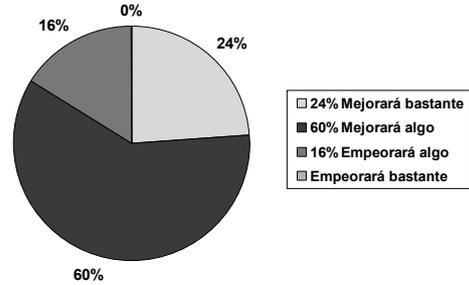
19. Orden de preferencias



20. Imifap en los últimos años



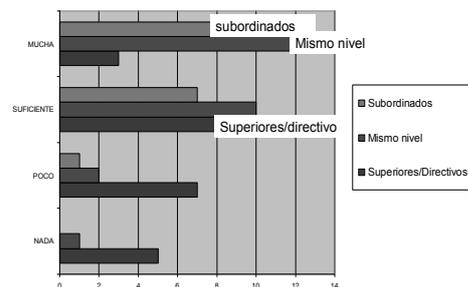
21. Imifap en los próximos años



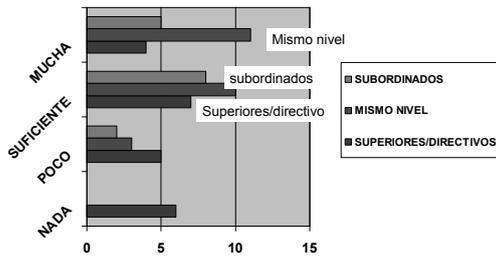
22. RELACIONES DE TRABAJO ENTRE DIVERSOS NIVELES:

SUPERIORES-DIRECTIVOS  
MISMO NIVEL  
SUBORDINADOS

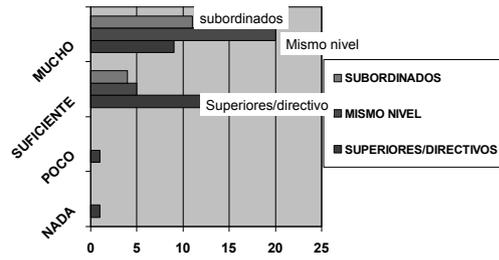
22.1 Estrecha colaboración



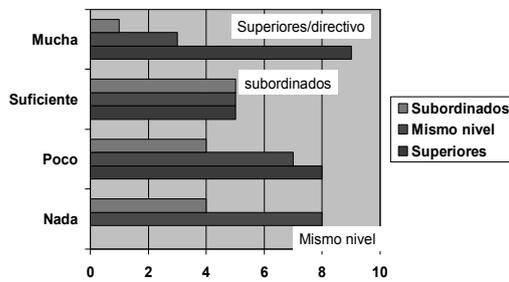
22.2 Comunicación constante



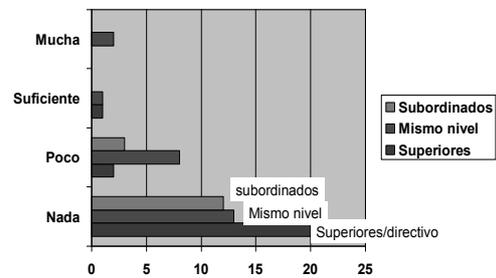
22.3 Respeto mutuo



22.4 Guardo distancia

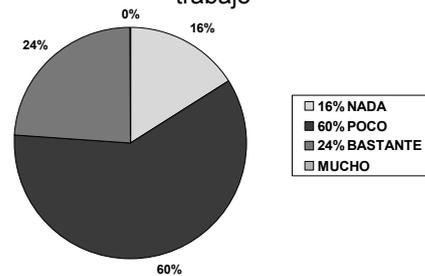


22.5 Competencia/lucha

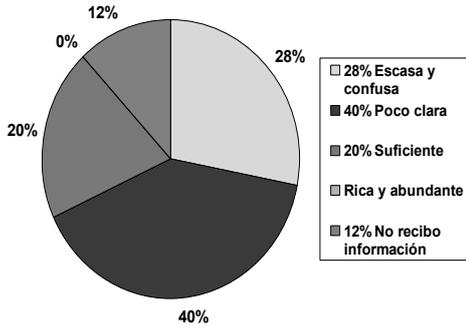


### III. EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

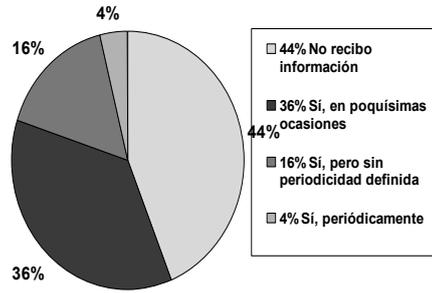
23. Información que recibes acerca de tu trabajo



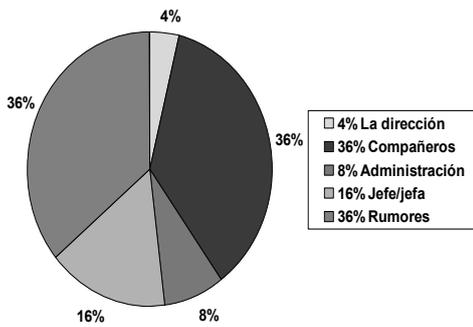
24. La información que recibo es:



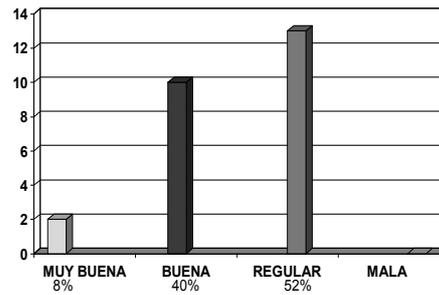
25. Recibo periódicamente información



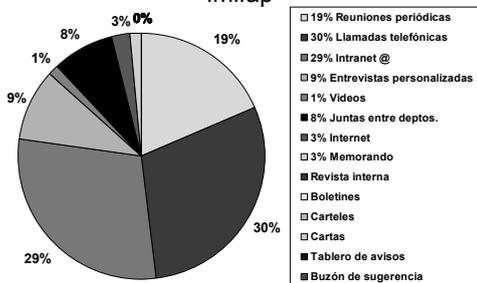
26. Recibo la información de:



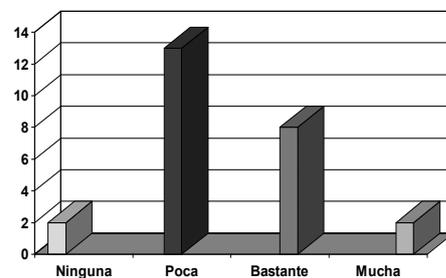
27. Para llevar a cabo mi trabajo, la información que recibo es



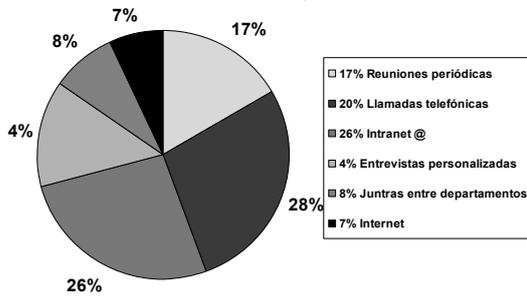
28. Medios de comunicación al interior de Imifap



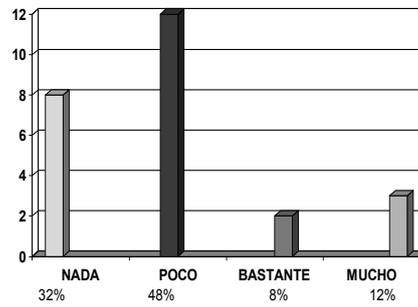
29. Probabilidad de poner en práctica propuestas de cambios en relación a tu trabajo



30. Medios de comunicación más utilizados en Imifap



31. Trabajo en campo



32. Cuando estás de viaje... medios y quién te informa

- Lada gratuita/ Jefe inmediato/compañeros
- Internet / Nadie
- Correos @
- Teléfono / Jefe inmediato
- Celular
- Nadie me informa/ con el tiempo me doy cuenta de los cambios.
- Compañeros de trabajo

FIN DE LA EVALUACIÓN GRÁFICA/CUANTITATIVA

